

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

**В. С. КОРЖОВ**

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Курс лекций  
для студентов специальности  
1-26 02 02 «Менеджмент» специализации 1-26 02 02 12  
«Управление персоналом» и слушателей специального  
факультета по переподготовке кадров  
ОСП «Институт повышения квалификации  
и переподготовки кадров Белкоопсоюза»**

Гомель 2009

УДК 005.95  
ББК 65. 291.931  
К 66

Рецензенты: А. А. Казущик, канд. экон. наук, доцент кафедры  
экономики и управления Гомельского государственного  
университета им. Ф. Скорины;  
А. А. Титович, канд. экон. наук, доцент кафедры  
менеджмента Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

Рекомендован научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 9 декабря 2008 г.

**Коржов, В. С.**

К 66 Антикризисное управление : курс лекций для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» специализации 1-26 02 02 12 «Управление персоналом» и слушателей специального факультета по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров Белкоопсоюза» / В. С. Коржов. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2009. – 76 с.  
ISBN 978-985-461-705-3

УДК 005.95  
ББК 65. 291.931

**ISBN 978-985-461-705-3**

© Коржов В. С., 2009  
© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2009

## ВВЕДЕНИЕ

Формирование в Республике Беларусь рыночных отношений объективно предполагает коренную перестройку системы управления, как на уровне народного хозяйства, так и конкретных организаций. В переходный период на многих предприятиях были успешно проведены мероприятия по реформированию и реструктуризации. Однако в условиях рыночных отношений многие субъекты хозяйствования могут оказаться в кризисе. Поэтому для успешного управления предприятием в условиях рыночных отношений все руководители и специалисты должны знать основы антикризисного управления.

Нужно учитывать, что рынок имеет и слабые стороны. Важнейшим недостатком рыночных отношений является отсутствие гармоничного сочетания интересов общества, трудовых коллективов, наемных работников, собственников. Возникает необходимость в формировании механизма сглаживания влияния неблагоприятных факторов на развитие организации. Одним из элементов такого механизма является антикризисное управление, позволяющее на новой основе решать вопросы экономических взаимоотношений между субъектами хозяйствования, собственниками и наемными работниками, предотвращать кризисы, выводить организацию из кризиса.

Предпосылкой появления и развития антикризисного управления является наличие управляемых факторов в развитии экономики страны, региона, а также предприятия, и возможности воздействия на них.

Управление в условиях кризиса является весьма сложным, рискованным, так как необходимо в новой нештатной ситуации найти эффективные пути развития организации. Антикризисное управление позволяет преодолевать кризисы, выходить из них с наименьшими потерями.

Основным фактором, который помогает преодолевать кризис, является профессионализм управления. Руководители, специалисты должны обладать необходимой подготовкой и уметь своевременно распознавать кризисы, успешно решать все проблемы развития организации.

Основной целью данного курса является формирование у студентов и слушателей профессиональных знаний и расчетно-аналитических навыков по распознаванию кризиса и выводу субъектов хозяйствования из него. Исходя из этого выделяются следующие задачи изучения дисциплины:

- усвоение закономерностей развития социально-экономических систем;
- получение представлений о причинах, видах и последствиях кризиса;
- овладение навыками диагностики кризиса;
- изучение основных элементов системы антикризисного управления;
- приобретение знаний по нормативному правовому регулированию антикризисного управления в Республике Беларусь.

В курсе лекций рассматриваются кризисные явления в организациях, направления вывода из кризиса, опыт зарубежных стран и компаний по стабилизации своего развития.

В результате изучения предмета студенты и слушатели должны знать систематизацию, причины кризисов, опыт их преодоления в различных странах.

## Тема 1. КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии организации

Кризисы существовали всегда как на макроуровне (государство), так и на микроуровне (предприятие). Они вызываются как объективными, так и субъективными причинами.

Одним из факторов, вызывающих кризис, является риск. Избежать риска в деятельности организации невозможно, но снизить можно, а следовательно, снизить вероятность наступления кризиса.

Вторым фактором, вызывающим кризисы, являются противоречия между функционированием и развитием социально-экономической системы.

*Функционирование* – поддержание жизнедеятельности системы по выполнению определенных функций.

*Развитие* – приобретение системой нового качества, укрепляющего ее жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Функционирование и развитие связаны между собой и отражают диалектическое единство основных тенденций существования социально-экономической системы.

Функционирование возможно при наличии предмета, орудий труда и рабочей силы, осуществляющей трудовую деятельность. Причем процесс труда может произойти при определенном соответствии указанных элементов. Кроме этого, результат труда должен соответствовать интересам и потребностям человека.

Развитие характеризует изменение в предмете, орудиях труда, человеке. Однако всякие изменения нарушают функционирование, и требуется определенное время, чтобы установить гармонию между элементами процесса труда, а значит, появляется предпосылка для кризиса.

В результате развития повышается производительность труда, внедряются новые технологии, осваиваются новые виды продукции.

Связь функционирования и развития отражает возможность и закономерность наступления кризисов.

Функционирование как способствует развитию, так и сдерживает его. Развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для более эффективного осуществления функционирования.

Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов.

Следует учитывать, что в кризисах имеется не только разрушительная сила. Кризисы позволяют системе перейти на новый более высокий уровень.

Кризисы могут возникать и в процессах функционирования, в результате противоречий между элементами процесса труда (например, между разным уровнем развития техники и уровнем квалификации работников).

Под кризисом понимают крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости.

## 1.2. Типология кризисов

Все кризисные явления в экономике или на предприятии можно классифицировать по разным критериям:

- *по широте охвата* (единичные, касающиеся отдельных рабочих мест; локальные, касающиеся отдельных подразделений; системные, касающиеся всей системы);
- *по уровню* (на макро- и микроуровне);
- *по причинам* (случайные, циклические, внутренние, внешние, смешанные);
- *по возможности преодоления* (преодолимые с помощью внутренних сил, преодолимые с внешней помощью, непреодолимые);
- *по содержанию* (экономические, политические, социальные, психологические, технологические, организационные).

*Экономические кризисы* – это кризисы в деятельности предприятия, когда не существует возможностей своевременно выполнять финансовые обязательства в связи с падением производства, продаж, тяжелым финансовым состоянием.

*Социальные кризисы* проявляются в столкновении интересов различных социальных групп (работодателя и наемных работников). Данный вид кризиса может выражаться в забастовках, других формах протеста. Социальные кризисы часто являются продолжением экономических кризисов.

*Психологические кризисы* – это кризисы в психологическом состоянии человека (стресс, паника, чувство неуверенности). Они могут вызываться неблагоприятным социально-психологическим климатом в коллективе, стилем руководства, экономическим кризисом в организации.

*Организационные кризисы* включают противоречия в разделении труда, регламентации деятельности работников и подразделений, что проявляется в конфликтах, неразберихе, безответственности.

*Технологический кризис* возникает в связи с противоречием между требованиями рынка и возможностями предприятия по их удовлетворению при использовании старых технологий.

Кризисы могут быть *предсказуемыми (закономерными)* и *случайными, явными и латентными (скрытыми)*, *глубокими и легкими, затяжными и кратковременными*.

## 1.3. Показатели, характеризующие кризисное состояние организации

Для обеспечения стабильной работы организации важно знать признаки наступления кризисных ситуаций.

*Социально-экономическая система, которой является предприятие, – саморегулируемая система, в которой заложены механизмы восстановления.* Управление, опираясь на эти механизмы, обеспечивает менее болезненное и последовательное развитие социально-экономической системы. Однако для квалифицированного управления необходимо знать принципы и тенденции развития системы, показатели, характеризующие кризисное состояние.

Для оценки кризисного состояния организации могут использоваться следующие группы показателей:

- *экономические* (снижение уровня рентабельности производства, падение уровня производительности труда, уровня продаж, затоваривание производства, несоответствие качества продукции требованиям потребителей, низкий уровень планирования);
- *социальные* (низкая заработная плата, задержки с выплатой, недовольство рабочих состоянием производства, жалобы клиентов);
- *экологические* (загрязнение окружающей среды, неблагоприятные условия труда);
- *сокращение расходов* на научно-исследовательские работы.

Основным критерием кризисного состояния организации является стабильная неплатежеспособность организации, невыполнение платежных обязательств.

Однако устойчивая неплатежеспособность является результатом проявления ряда факторов, как внешних, так и внутренних.

Методом обнаружения кризисных ситуаций является глубокий анализ результатов деятельности организации.

#### **1.4. Роль человеческого фактора в формировании кризисных ситуаций**

*Кризис представляет собой объективное явление в социально-экономической системе. Однако основу деятельности системы составляет поведение человека, управляющего процессами, происходящими в системе.*

В будущем деятельность человека, возможно, исключит кризисы, когда будут глубоко познаны законы деятельности организации. Пока в настоящее время сделать это невозможно.

Деятельность человека, руководящего организацией, направлена на удовлетворение потребностей, интересов потребителей, которые изменяются неравномерно и непропорционально. На определенном этапе это может вызвать кризис.

*Антикризисное управление* – это функция, обеспечивающая минимизацию потенциального ущерба и помогающая установить контроль над ситуацией. Методика антикризисного управления – это серия действий, направленных на предотвращение кризисного состояния, которая включает следующее:

- выявление и оценку слабых сторон организации и по возможности их устранение;
- снижение количества слабых мест в организации;
- разработку системы мер выхода из кризиса;
- отслеживание и оценку проявления кризиса;
- изоляцию подвергшихся кризису бизнес-единиц от остальных, не затронутых кризисом;
- скрывание некоторых симптомов кризиса (кризис не должен получить широкой огласки);
- демонстрацию организацией полного контроля над ситуацией.

#### **1.5. Сущность и содержание деятельности антикризисного управляющего**

Выделяют следующие *основные задачи* антикризисного управляющего:

- восстановление платежеспособности организации-должника;
- обеспечение максимально возможной защиты прав и интересов должника и трудового коллектива;
- урегулирование взаимоотношений должника и кредиторов;
- содействие производству дела о банкротстве;
- планирование и организация работы специализированной команды (штаба);
- создание системы информационного обеспечения антикризисного управления.

Антикризисный управляющий *имеет право*:

- осуществлять контроль за сохранностью имущества должника;
- проводить экспертизу финансово-хозяйственной деятельности должника;
- созывать собрания кредиторов;
- оспаривать требования кредиторов;
- организовывать хозяйственную деятельность должника.

Если антикризисный управляющий недобросовестно, не надлежащим образом выполняет свои обязанности, допускает злоупотребления, то хозяйственный суд имеет право освободить его от занимаемой должности.

Деятельность антикризисного управляющего осуществляется на основании лицензии, которая может быть трех категорий (А, В, С).

Лицензия категории «А» дает право на назначение антикризисным управляющим в организацию численностью до 100 человек, лицензия «В» – в организацию численностью до тысячи человек, лицензия «С» – в организацию без ограничения численности.

Действие лицензии прекращается в следующих случаях:

- по истечении срока ее действия;
- вследствие дисквалификации управляющего;
- за представление владельцем недостоверной информации.

### **Тема 2. ТЕНДЕНЦИИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ**

#### **2.1. Сущность и закономерности экономических кризисов**

Возможность возникновения экономических кризисов возникла тогда, когда произошел разрыв между производством и потреблением. В условиях натурального хозяйства существовала прямая связь между производством и потреблением товаров, и поэтому кризис мог возникнуть в одном или нескольких натуральных хозяйствах.

По мере развития товарного производства, разделения труда появился разрыв между производством и потреблением товаров, значит и возможность кризисов.

Рынок стал стихийным регулятором производства, что создало предпосылки для кризисов.

Вторым фактором, вызывающим кризисы, стало развитие отчуждения труда, отделение непосредственного производителя от процесса производства. В таких условиях производство продукции становится для наемного работника средством, позволяющим заработать вознаграждение для существования.

В дорыночных системах хозяйствования *кризис проявлялся в дефиците, недопроизводстве средств*. В условиях рыночных отношений *кризис вызывается перепроизводством материальных благ*.

В условиях экономического кризиса происходит значительное рассогласование производства и потребления, что нарушает нормальное функционирование всей экономической системы.

Таким образом, кризисы неизбежны в условиях свободного стихийного рынка, анархии производства.

## 2.2. Источники и причины экономических кризисов

В связи с разрывом производства и потребления продукции на определенном этапе между ними возникает противоречие, что является *главной причиной кризисов*.

Также различают другие *причины кризисов*:

- комплекс противоречий между функционированием и развитием социально-экономической системы, которой являются субъекты хозяйствования, государство;
- изменение потребностей, интересов потребителей;
- импульсивный характер научно-технического прогресса, когда одни отрасли, предприятия развиваются быстро, другие – медленно;
- разнообразные события социально-политического характера;
- диспропорции в развитии экономики, нарушение равновесия между спросом и предложением;
- вмешательство государства в происходящие процессы в экономике;
- чрезмерное инвестирование в экономику, приводящее к перепроизводству товаров;
- неравенство доходов богатых и бедных, что является причиной социальных, а затем и экономических кризисов.

Причиной экономических кризисов является также циклический характер развития экономики.

Поэтому государством должны проводиться различные меры по сглаживанию причин экономических кризисов.

## 2.3. Фазы цикла и их проявление

Классический цикл развития общественного производства состоит из четырех фаз (кризис, депрессия, оживление, подъем).

*Кризис (спад)* – сокращение объемов производства, падение деловой активности, цен. Происходит застоя производства, растет безработица, увеличивается количество банкротств.

Причем в разных отраслях кризис проявляется по-разному. В отраслях, производящих предметы повседневного спроса, производство сокращается в сравнительно меньших масштабах. В то же время могут быть практически остановлены закупки оборудования и производство станков, бытовой техники, соответственно будет существенное падение в черной металлургии, тяжелом машиностроении.

Если у предприятий-монополистов цены снижаются незначительно, то в отраслях с низкой концентрацией капитала происходит значительное снижение цен.

На второй стадии – стадии *депрессии (стагнации)* – происходит приспособление хозяйственной жизни к новым условиям. Это фаза обретения равновесия между спросом и потреблением, признаками которой являются неуверенность, бессистемность действий. Но в то же время объемы производства стабилизируются.

Третья стадия – *оживление, фаза восстановления*. В экономике начинаются капиталовложения, растут объемы производства продукции, особенно это касается производства средств производства, оборудования, создаются новые рабочие места, снижается безработица.

На четвертой стадии – *стадии подъема* – происходит ускорение общественного развития, осваивается производство новых видов продукции. Строятся новые предприятия, растут капиталовложения, курсы акций, заработная плата. Однако постепенно нарастает напряженность в финансовой системе, увеличиваются товарные запасы.

Первоначальным толчком нового кризиса является снижение совокупного спроса. Снова начинается падение занятости, уменьшение доходов населения и кризис.

*Факторами, которые вызывают сокращение спроса*, являются снижение обновления капитала, снижение спроса на отдельные виды продукции, неблагоприятные политические события, непредвиденные ситуации.

## 2.4. Разновидности циклов экономического развития

Циклическое развитие организаций порождается многочисленными факторами. С учетом многообразных причин кризисов выделяют следующие циклы:

1. *Циклы Н. Кондратьева* (длинноволновые циклы продолжительностью 40–60 лет). Они вызываются

радикальными изменениями в технической и технологической базе производства, структурными изменениями в экономике, во многих отраслях возникает необходимость модернизации производства.

Опыт развития мировой экономики показал, что длинные волны достоверно прогнозируют развитие общественного производства.

2. *Циклы С. Кузнеца* (продолжительностью около 15–20 лет). Происходят изменения в производственной структуре экономики, изменяется общая структура народного хозяйства, проводятся обновления в строительном комплексе, появляется новое оборудование. Движущими силами развития являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства.

3. *Циклы К. Жюглера* (продолжительностью 7–11 лет). Происходят изменения в финансово-кредитной системе, изменяется уровень спроса на кредитные средства как следствие взаимодействия уровня инфляции и инвестиционных расходов, что, в конечном счете, является причиной финансового кризиса.

4. *Циклы Дж. Китчина* (2–4 года). Они порождаются динамикой изменения уровня товарно-материальных запасов на предприятиях, что способствует ускорению обновления ассортимента выпускаемой продукции.

## **2.5. Механизм регулирования кризисных ситуаций в организации**

Спады и подъемы в первую очередь касаются предприятий. Однако для государства они являются микроэкономическим потенциалом страны. Поэтому государство заинтересовано, чтобы организации работали стабильно. В условиях рыночных отношений государство создает макроэкономические условия для их деятельности. Выделяют следующие *виды государственного регулирования деятельности субъектов хозяйствования*:

- нормативно-законодательная деятельность;
- финансовое регулирование;
- лицензирование и квотирование деятельности;
- поддержка отдельных организаций.

Методами регулирования предприятиями своей деятельности являются следующие:

- планирование;
- создание фондов и резервов;
- диверсификация производства;
- освоение зарубежных рынков;
- страхование риска;
- модернизация производства;
- рациональная кадровая политика.

Все указанные меры, если не позволяют устранить причины кризиса в организации, то в значительной степени сглаживают его последствия.

## **Тема 3. КРИЗИСЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### **3.1. Роль государства в обеспечении устойчивого развития экономики**

Спады и подъемы характерны для субъектов хозяйствования всех форм собственности. Предприятие – это субъект управления, в котором осуществляются технические, коммерческие, финансовые, учетные и другие операции. Все субъекты хозяйствования стремятся к устойчивому развитию. В этом заинтересовано и государство.

Однако в процессе функционирования могут возникать ситуации, когда субъект хозяйствования разоряется. Кризисы могут быть и на уровне государства. *Причинами государственных кризисов* могут быть как действия субъектов хозяйствования, так и действия государственных служащих.

Одним из факторов, вызывающих государственный кризис, может быть теневая экономика, которая компенсирует изъяны в законодательстве. В стране, где нет законов или они не соблюдаются, может очень быстро развиваться теневая экономика, которая подрывает основы государственного строя.

Поэтому государство должно проводить координационную деятельность, обеспечивающую пропорциональное развитие национальной экономики.

Но деятельность государства может вызвать и кризисы в следующих случаях:

- не контролируется деятельность монополий, в том числе и естественных;
- в стране высокий уровень инфляции;
- государство чрезмерно вмешивается в деятельность субъектов хозяйствования;
- в законах чрезмерно много запретов.

### 3.2. Роль государства в антикризисном управлении

Государство всегда заинтересовано в стабильной работе экономики. Но для реализации на практике этого положения оно должно создавать условия для эффективной работы всех субъектов хозяйствования, в первую очередь – необходимую законодательную базу. Государство должно поддерживать и защищать перспективные производства. С этой целью оно проводит поиск инноваций, содействующих прогрессивным изменениям в производстве; обеспечивает структурную совместимость изменений в экономике; внедряет организационно-структурные изменения в народном хозяйстве.

Таким образом, без государственного регулирования как прямыми, так и косвенными способами невозможна стабильная экономика.

В условиях рыночных отношений государство должно создавать условия для максимального использования потенциала субъектов хозяйствования, содействовать проводимым реформам на предприятиях.

Государство разрабатывает конкретные методы активной промышленной и социальной политики, по формированию рыночных институтов.

*Рынок – это саморегулирующая система, но не самообразующая.* Поэтому государство должно содействовать формированию системы.

В условиях рынка важнейшей актуальной задачей является проблема обеспечения взаимодействия между правительством и рынком. Важно создать рынок конкурирующих продавцов.

Вмешательство государства может быть в виде регулирования частной активности, финансовой поддержки отдельных предприятий. Причем масштаб и скорость его вмешательства зависят от конкретной ситуации.

Государство должно выработать механизмы, обеспечивающие разрешение возникающих социальных противоречий. Свои управленческие функции оно реализует также в сфере собственных предприятий, управляя фондом государственной собственности, земельными отношениями.

### 3.3. Методы государственного регулирования кризисных ситуаций

Любое вмешательство государства в экономику имеет *две стороны*: оно как способствует развитию субъектов хозяйствования, так и препятствует. Поэтому всегда государственное вмешательство должно быть обоснованным и взвешенным. Выделяют следующие виды вмешательства государства:

- нормативно-законодательная деятельность в виде законов и других нормативных актов, которые развивают конкуренцию, устанавливают правила взаимоотношений между субъектами хозяйствования;
- финансовое регулирование;
- управление совокупными денежными средствами, находящимися в государстве (государство способствует инвестициям в капитал предприятий, человеческий капитал, внедрению достижений научно-технического прогресса в производство, преодолению сырьевой направленности экспорта);
- обеспечение социальной направленности развития экономики;
- перераспределение доходов через налоги, финансирование образования, здравоохранения;
- защита интересов собственных предприятий на международном рынке;
- ограничение деятельности иностранных физических и юридических лиц на территории республики;
- защита экологии.

В целом государственное регулирование направлено на стимулирование позитивных социальных процессов, ограничение антисоциальных последствий рыночных преобразований.

### 3.4. Направления создания макроэкономических условий для работы организаций

Главным условием эффективной работы организаций является установление благоприятных макроэкономических условий, не препятствующих развитию. Для обеспечения стабильной работы субъектов хозяйствования государство проводит следующие меры:

- создает условия для эффективного развития экспортно-импортных операций, развития инвестиционных процессов, привлечения зарубежных инвестиций (для этой цели регулируются пошлины на ввоз-вывоз товаров);
- создает условия для развития производственно-технического сотрудничества предприятий республики с предприятиями других стран;
- углубляет интеграцию с Россией и другими странами СНГ;
- поддерживает развитие наукоемкой продукции;
- стимулирует эффективный труд работников;
- развивает экспортный потенциал республики.



## **Тема 4. ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ ОБ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ И БАНКРОТСТВЕ**

### **4.1. Банкротство как институт рыночного хозяйства**

*Кризис является важнейшим элементом механизма саморегулирования рыночной экономики. Он не только обнаруживает слабые стороны в деятельности организаций, но и дает импульс к развитию. Кризис создает условия для обновления капитала, кадров, внедрения новых технологий, новых видов продукции.*

Циклический процесс в развитии предприятий обусловлен оборотом основного капитала, научно-техническим прогрессом, динамикой конъюнктуры рынка.

Государственное регулирование приводит к изменению форм проявления экономического кризиса, относительно уменьшает глубину кризиса. Однако более частыми становятся промежуточные кризисы, уменьшается чувствительность организаций к изменению цен.

Кризисы неизбежны в развитии любой системы. Они подрывают основы устаревших элементов системы, открывают дорогу для становления нового, обогащают систему. Завершаются кризисы переходом системы в новое качественное состояние или распадом системы.

Для правового регулирования процессов банкротства в республике принят Закон Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности и банкротстве» от 22 июня 2000 г., который определяет права предприятий-банкротов и кредиторов, регламентирует отношения между субъектами хозяйствования.

Для реализации на практике норм законодательства в республике создан хозяйственный суд.

### **4.2. Функции государства в антикризисном управлении**

Правовое регулирование отношений, связанных с банкротством, осуществляется на основе принятого закона. Для контроля выполнения установленных норм существует государственный контроль.

В основу закона о банкротстве положены следующие принципы:

- четко определены стороны, участвующие в деле о банкротстве;
- регламентированы все процессуальные действия;
- законом стимулируется проведение санации на предприятии;
- создан институт антикризисных управляющих;
- обеспечивается гласность процесса в средствах массовой информации;
- имеются гарантии со стороны государства по социальной защите трудовых прав работников;
- определяется приоритетность мирового соглашения на всех стадиях дела о банкротстве.

Для решения проблем об экономической несостоятельности в областях созданы хозяйственные суды и Республиканский хозяйственный суд, что создает условия для выполнения закона о банкротстве.

### **4.3. Законодательство Республики Беларусь об экономической несостоятельности и банкротстве**

Производство по делу о банкротстве возбуждается хозяйственным судом на основании заявления должника, прокурора, органа государственного управления по делам о банкротстве, налоговых органов.

Вопрос о принятии хозяйственным судом дела о банкротстве решается в течение 5-ти дней. Предусмотрена обязанность суда представить обоснование по заявлению о банкротстве.

После признания судом предприятия банкротом, назначается *защитный период до 3-х месяцев* и временный управляющий. По окончании защитного периода суд рассматривает отчет временного управляющего и или приостанавливает дело о банкротстве, или определяет конкурсное производство.

*Конкурсное производство* возбуждается судом, если неплатежеспособность организации имеет устойчивый характер. Оно может быть определено или с санацией, или с ликвидацией субъекта хозяйствования. Назначается антикризисный управляющий.

Под *санацией* понимают процедуру конкурсного производства, предусматривающую реорганизацию, реструктуризацию предприятия.

*Ликвидационное производство* – это меры по ликвидации предприятия и удовлетворению требований кредиторов.

*Мировое соглашение* – соглашение сторон о прекращении судебного спора на основе взаимных уступок.

### **4.4. Порядок регулирования трудовых отношений**

При *ликвидации предприятия* необходимо удовлетворить требования кредиторов, урегулировать трудовые отношения с наемными работниками и государством.

Удовлетворение требований кредиторов проводится в следующем порядке:

- *вне очереди* выплачиваются судебные издержки, вознаграждение антикризисному управляющему;

- в первую очередь удовлетворяются требования физических лиц за причиненный вред здоровью;
- во вторую очередь – выплата выходных пособий, оплата труда наемным работникам;
- в третью очередь проводится выплата требований государства;
- в четвертую очередь – выплата требований кредиторам первой очереди – физическим лицам;
- в пятую очередь проводится выплата кредиторам второй очереди – юридическим лицам, в том числе выплата штрафов, неустоек.

## Тема 5. КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1. Факторы, способствующие формированию кризисных ситуаций

Организация представляет собой обособленное подразделение в общественном разделении труда. Она обладает экономической и правовой самостоятельностью, целостностью, определенной структурой; может быть различных организационно-правовых форм.

Важнейшими предпосылками возникновения кризиса в организации являются наличие риска в производственной деятельности, нарушение гармонии между элементами производственного процесса.

Кризисы в деятельности организации не только возможны, но и объективно отражают цикл ее развития.

Каждая организация по-своему уникальна, имеет собственный потенциал, поэтому она имеет и свой цикл развития.

На функционирование организации влияют внешние и внутренние, общие и специфические факторы.

*Внешние факторы* характеризуют экономическую обстановку, в которой функционирует организация. Поэтому она должна постоянно отслеживать изменения во внешней среде и приспосабливаться к этим изменениям. Наиболее значимыми внешними факторами являются спрос, предложение, конкуренция.

К *внутренним факторам* относятся материальная база предприятия, персонал, ассортимент выпускаемой продукции, структура управления.

При изменении внешней среды организация должна найти возможности использовать это положение во благо себе.

Факторы внешней среды могут быть *общими*, включающими состояние экономики, законодательство, государственную политику.

К *специфическим факторам* относятся изменение спроса на продукцию предприятия, изменение уровня пошлин и др.

Таким образом, изменение внешней среды может способствовать формированию кризисной ситуации в организации, а также открывать дополнительные возможности.

### 5.2. Симптомы развития кризисных ситуаций в организации

Кризисные ситуации в организации возникают на фоне повседневной работы, когда в деятельности организации имеются как проблемы, так и успехи. В такой ситуации выявить симптомы развивающегося кризиса достаточно сложно.

Кризисные ситуации могут возникнуть из-за ошибок руководства, которые наслаиваются друг на друга, или одной крупной ошибки. Кризис может быть вызван неожиданными событиями (пожаром, наводнением).

Формы проявления кризиса могут быть различные. Многие кризисные ситуации предвидеть сложно или вообще невозможно. Однако большинство кризисов диагностировать можно. Следует учитывать, что *симптом – это внешнее проявление кризиса, но не его причина.*

*Причина кризиса – это фактор, определяющий кризисное состояние.*

Симптомами кризиса могут быть снижение уровня рентабельности производства, затоваривание, снижение доходов, падение уровня производительности труда, нарастание финансовых проблем. Симптомы являются первоначальными внешними проявлениями кризиса.

Вероятность кризисов возрастает в переходный период от одной к другой стадии развития организации, когда она находится в неустойчивом положении.

В любом случае организация должна решать проблемы за счет внутренних факторов.

### 5.3. Циклическое развитие организации

В развитии организации существует много циклов. Они переплетаются, накладываются друг на друга. Поэтому и существуют трудности в оценке состояния субъекта хозяйствования, процессов функционирования. Так как на каждом этапе развития социально-экономической системы имеются свои особенности, то и должны быть свои методы воздействия на данные процессы. Выделяют следующие этапы развития организации:

1. *Эксплерентный этап* (зарождение организации, формирование ее первоначальной структуры). Начинать любое дело трудно и рискованно, поэтому руководитель должен быть решительным, волевым, инициативным, пользоваться доверием и уважением у членов коллектива. На данном этапе существует весьма высокая вероятность кризисов.

2. *Пациентный этап*. Происходит стабилизация в работе организации, перестройка ее структуры, повышается эффективность деятельности. На этом этапе опасность кризиса существует, но она не высокая. Кризис может быть вызван внешними факторами.

3. *Виолентный этап*. Происходит стабилизация на рынке, увеличиваются объемы производства и прибыль. Организация обычно использует активную, силовую стратегию. Но, достигнув определенного уровня, она решает освоить новые рынки, новые виды производства, что, в конечном счете, повышает вероятность кризиса.

4. *Коммутантный этап* (период упадка). В организации начинаются проблемы со сбытом продукции, снижаются уровень рентабельности производства и уровень производства, что ведет к его свертыванию.

5. *Леталентный этап* (прекращение функционирования организации в прежнем виде, реструктуризация, диверсификация производства, глубокие изменения в организации или прекращение ее деятельности).

На каждом этапе развития организации как социально-экономической системы имеются свои особенности, поэтому должны быть свои методы воздействия на происходящие процессы.

#### **5.4. Опасность и вероятность кризисов в организации**

Вероятность кризиса в организации существует всегда, однако она повышается в переходные этапы – межэтапный период. В зависимости от того, от какого этапа переходит организация, необходимо проводить и различные меры.

*Первый переходный период* – от формирования организации к стабильному развитию. На данном этапе всегда существует риск в связи с тем, что необходимо перестроить работу, повысить квалификацию персонала. Для снижения уровня кризиса целесообразно создавать резервы (как кадров, так и финансовых ресурсов).

*Второй переходный период* – становление организации. На этом этапе начинают появляться проблемы в использовании потенциала предприятия, потенциала кадров. Для решения возникающих проблем организация должна проявлять активность как в воздействии на внутреннюю среду, так и во внешней среде, на рынке.

*Третий переходный период* – появление проблем в работе организации, падение объемов производства продукции. На рынке появляются новые конкуренты. Обычно опасность кризиса велика, так как нарушается баланс, осложняются социальные проблемы.

*Четвертый переходный период* – падение организации. Снижается большинство важных показателей, происходит разрушение организации. Возможна и ее ликвидация, если она не сумеет перестроить свою работу.

Каждый из переходных этапов имеет свои особенности, временные границы.

### **Тема 6. ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

#### **6.1. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития**

Все процессы, происходящие в организации, можно разделить на управляемые и неуправляемые.

*Управляемые процессы* – это такие процессы, которые поддаются изменению при сознательном воздействии на них.

*Неуправляемые процессы* – это процессы, на которые невозможно воздействовать по тем или иным причинам, нельзя изменить их направленность и характер. Они протекают по своим законам.

Управляемые и неуправляемые процессы находятся в состоянии динамических изменений. В определенный момент управляемые процессы могут стать неуправляемыми и наоборот.

Преобладание в организации неуправляемых процессов ведет к анархии производства. Преобладание управляемых процессов ведет к развитию бюрократизма и, в конечном счете, к кризису. Бюрократизм вызывает социальную напряженность, заорганизованность, снижает эффективность управления.

К *управляемым процессам* относятся объем производства, ассортимент выпускаемой продукции, затраты на производство, численность работников, производительность труда, условия работы.

К *неуправляемым процессам* относятся спрос на продукцию, поломки оборудования, стихийные бедствия, социально-психологические отношения в коллективе, неформальная структура коллектива.

В организации должно быть оптимальное сочетание управляемых и неуправляемых процессов.

Антикризисное управление – это управляемый процесс по предотвращению или преодолению кризисов, отвечающий целям организации.

## 6.2. Возможность и необходимость антикризисного управления

Возможность кризиса вызывается наличием риска в деятельности организации. Кроме этого, социально-экономическая система развивается по своим законам, циклично, в организации меняется соотношение между управляемыми и неуправляемыми процессами, внешняя среда.

*Управление социально-экономическими системами всегда является в какой-то степени антикризисным*, так как направлено на решение возникающих проблем.

Управление должно снижать вероятность кризиса или его негативные последствия.

Возможность антикризисного управления определяется человеческим фактором. Осознанная, творческая деятельность человека позволяет находить пути выхода из кризиса. Только человек может концентрировать усилия на наиболее сложных проблемах.

Необходимость антикризисного управления определяется целями развития организации. Кризисные ситуации заставляют искать пути, обеспечивающие стабильность работы субъекта хозяйствования.

Антикризисное управление направлено на решение следующих проблем:

- распознавание предкризисной ситуации;
- решение организационных и финансовых вопросов;
- разработка направлений развития организации;
- разрешение конфликтов в трудовом коллективе.

## 6.3. Сущность и особенности антикризисного управления

Предметом антикризисного управления выступает деятельность человека. Сущность его выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать, вызывать;
- кризисы можно ускорять, отодвигать;
- к ним необходимо готовиться;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, искусства;
- кризисные процессы могут быть до определенной степени управляемыми (кризисы бывают различные, поэтому и управление должно быть разным).

Система антикризисного управления должна обладать следующими свойствами:

- гибкостью, адаптивностью;
- умением использовать формальное и неформальное управление;
- навыком снижать или повышать централизацию управления;
- умением усиливать интеграционные процессы, позволяющие концентрировать усилия на решение наиболее актуальных проблем.

В механизме антикризисного управления должно быть следующее:

- мотивация на экономию ресурсов у всех работников организации;
- установка на оптимизм и уверенность;
- инициативность в решении проблем;
- основной упор на инновации.

Выбор той или иной стратегии управления определяется глубиной и особенностью кризиса.

## 6.4. Эффективность антикризисного управления

Любое управление организацией направлено на повышение потенциала организации и его рационального использования. *Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения поставленных целей, степенью преодоления кризиса*. Можно выделить следующие основные факторы, которые определяют эффективность управления:

- профессионализм, подготовка антикризисных управляющих;
- творческий подход к выработке управленческих решений;
- методологию принятия управленческих решений;
- анализ обстановки и прогнозирование тенденции развития;
- понимание и принятие всеми работниками организации поставленных целей;
- налаживание системы мониторинга в организации происходящих процессов.

Показателями эффективности управления, в том числе и антикризисного, являются следующие:

- стабильность работы предприятия;
- увеличение объема производства;
- рентабельность работы;
- качество выпускаемой продукции;
- снижение затрат на производство;
- повышение производительности труда.

## Тема 7. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

### 7.1. Основные параметры диагностирования

*Диагностика* представляет собой распознавание, констатацию результатов деятельности, определение состояния объекта посредством реализации комплекса исследовательских процедур.

*Процесс диагностики всегда поисковый, познавательный.* Задачей диагностики является разработка мероприятия по налаживанию работы предприятия.

Процесс диагностики должен быть основан на достоверной, объективной, точной, полной информации.

Поэтому для правильной и объективной оценки объекта исследования необходимо выработать систему критериев, позволяющих адекватно отражать состояние объекта, разработать количественные и качественные показатели.

Процесс диагностики предусматривает сравнение объекта с эталоном, нормой, заданием, аналогичным объектом, чтобы была возможность выявить наличие отклонений.

На следующем этапе уточняется принадлежность объекта к конкретному классу, группе. При этом необходимо учитывать, что любой объект уникален, обладает только ему присущим набором признаков.

Результаты диагностирования представляются в виде статистических таблиц, графиков, что позволяет оценить не только состояние объекта, но и определить прогноз развития в будущем.

Диагностика проблемы является первым шагом на пути ее решения. В дальнейшем менеджмент позволит решить возникшие проблемы в организации.

Выявленные симптомы помогают определить проблему в общем виде, определить ее причины.

### 7.2. Этапы диагностики кризиса

Выделяют следующие *этапы диагностики кризиса*:

- *Первый этап (установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов, выявление отличий диагностируемого объекта от других).* Данный этап позволяет более точно определить причины кризиса.

- *Второй этап (оценка диагностируемого объекта).* На этом этапе используются различные методы (группировки, расчета относительных показателей, балльных оценок, экспертный метод, линейное программирование).

Для диагностики используются следующие методы: аналитические, экспертные, линейного и динамического программирования, моделирования.

*Аналитическая диагностика* предполагает проведение диагностических исследований на основе статистической информации, характеризующей состояние объекта.

*Экспертные методы* основаны на обобщении оценок специалистов, расчета специальных коэффициентов.

*Линейное программирование* применяется для выбора лучшей комбинации ресурсов и действий по достижению оптимального результата.

*Динамическое программирование* – это вычислительный метод по решению задач управления определенной структурой.

Использование различных методов диагностики позволяет дать объективную оценку состояния объекта исследования.

### 7.3. Информация о диагностике объекта

*Информация* представляет собой совокупность данных, характеризующих состояние объекта. Информация позволяет оценить следующее:

- свойства системы;
- факторы, которые определяют состояние объекта.

Достоверная информация является залогом правильного диагностирования объекта, принятия правильного управленческого решения по выходу из кризиса.

Информация необходима для получения заключения о состоянии внутренней и внешней среды. На базе информации можно определить перспективы развития объекта.

В процессе исследований получают эмпирические данные. Получение сведений о достаточно большом числе единиц дает возможность освободиться от влияния случайных причин. Но информация приобретает наибольшую ценность после обработки, получения обобщенных данных.

Обработка данных может осуществляться с помощью корреляционно-регрессионного, кластерного, факторного анализов и других методов.

На первой стадии работы с информацией *осуществляется ее сбор и группировка, оформление таблиц.*

На второй стадии *рассчитываются индексы, синтетические показатели*, что позволяет дать оценку состояния диагностируемого объекта.

На третьей стадии *анализируется обобщенная информация, делаются выводы.*

#### 7.4. Диагностика банкротства организации

Организация считается платежеспособной, если после погашения долгов остаются средства для обеспечения бесперебойной работы.

Если платежеспособность предприятия неустойчивая, то это является одним из главных признаков кризиса. Для оценки степени кризисного состояния рассчитываются следующие коэффициенты:

- текущей ликвидности;
- обеспеченности собственными средствами;
- восстановления неплатежеспособности.

Для предупреждения кризиса в организации должны проводиться следующие мероприятия:

- периодическое исследование финансового состояния;
- оценка масштабов имеющихся проблем;
- изучение основных факторов, обусловивших определенные проблемы развития организации.

### Тема 8. МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

#### 8.1. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении

Кризисное состояние организации предполагает ее неконкурентоспособность. Такое положение возникает постепенно, с ухудшением сбыта продукции, имиджа предприятия, со снижением прибыли и рентабельности.

Руководство организации должно своевременно реагировать на негативные процессы, установить объективные причины кризиса, проводить комплекс маркетинговых мероприятий.

Приводить к кризису могут и маркетинговые ошибки (просчеты в выборе направлений деятельности, прогнозе спроса, ценовой и товарной политике, необъективная оценка внутренних возможностей организации), которые негативно сказываются на работе организации. Поэтому задача специалистов по маркетингу состоит в выявлении причин кризисного процесса и разработке радикальных мер по выходу из кризиса.

Для этой цели необходимо объективно оценить рынок, если нужно привлечь внешних консультантов. Основное направление выхода из кризиса – ориентирование организации на удовлетворение спроса потребителей.

*Основная цель маркетинга – определить величину спроса на конкретный товар и организовать его производство.* Различают следующие функции маркетинга:

- формирование организационно-экономических условий осуществления производственных процессов по обеспечению эффективного производства;
- выбор товара;
- продвижение товара на рынке.

Таким образом, *маркетинг является существенным резервом антикризисного управления.* Средствами маркетинга являются товар, цена, методы распространения товара, система воздействия на потребителя.

#### 8.2. Формирование маркетинговой стратегии в антикризисном управлении

*Стратегия* – это комплекс установок организации и перспективных программ по достижению цели.

Разработка маркетинговой стратегии для антикризисного управления является сложным процессом. При этом целесообразно использовать ситуационный подход.

Стратегия маркетинга служит основой реализации целей и миссии организации.

*Разработка стратегии* происходит по следующим стадиям:

- выбор рынков;
- разработка комплекса маркетинга;
- разработка и реализация маркетинговых программ.

Маркетинговая программа и маркетинговые рекомендации служат основой для принятия антикризисных управленческих решений.

*Маркетинговая программа* включает мероприятия, направленные на выход организации из кризиса (это может быть часть плана выхода организации из кризиса, часть бизнес-плана).

При выработке маркетинговой стратегии уточняется характер производственной деятельности, вид бизнеса, стадия развития организации. На каждой стадии жизненного цикла товара средства маркетинга будут носить особый характер.

Рыночное поведение организации должно опираться на ряд характеристик организации (размер, отраслевую принадлежность, конкурентные преимущества).

*Стратегия рыночного поведения должна быть гибкой, адаптивной, квалифицированной.* Для малых предприятий это может быть стратегия качества, для средних – инновационное поведение, для крупных предприятий – активное поведение на рынке.

### 8.3. Маркетинговая политика организации

Маркетинговый анализ является важной частью аналитической работы антикризисного управления. Важнейшим моментом, который учитывается при формировании маркетинговой политики, является уровень конкурентоспособности организации.

*Конкурентоспособность определяется качеством товара и ценой.*

*Маркетинговая политика* включает комплекс мер по реализации товара. Программа маркетинга направлена на развитие производства, реализацию стратегии производственно-хозяйственной деятельности.

*Маркетинговый анализ* начинается с исследования рынка. Целью изучения потребителей является выбор из множества потребителей такой группы, которая станет покупателем товара.

Далее проводится анализ товарной структуры рынка, маркетинговой среды. На основании проведенного анализа разрабатываются мероприятия по увеличению продаж.

Факторами, которые влияют на объем продаж товара, являются цена, качество, система продаж, степень насыщенности рынка.

С учетом этих факторов вырабатывается маркетинговая политика предприятия.

### 8.4. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении

Использование средств маркетинга дает наибольший эффект при комплексном использовании, ситуационном подходе.

Для выхода организации из кризиса требуется принятие рискованных решений.

В антикризисном управлении приоритетное значение имеют экономические показатели, государственная поддержка организации.

*Первым этапом реализации маркетинговой стратегии* является оценка возможностей по реализации намеченных целей, способы использования ресурсного инвестиционного, инновационного, кадрового потенциалов.

*Второй этап* – выработка комплекса маркетинговых мер по реализации стратегии.

Если по каким-либо причинам меняется стратегия, то меняются и средства маркетинга, процесс выбора средств маркетинга повторяется.

В антикризисном управлении *важно взаимодействие стратегических и тактических мер, маркетинговых целей.*

Маркетинг как система управления предполагает наличие объектов и субъектов управления. При предкризисном управлении предпочтение отдается факторам, предотвращающим кризисные ситуации (бизнес-планированию, мотивации, контролю).

В кризисном управлении отдается предпочтение ситуационной мотивации, минимизации затрат, антикризисным программам.

При послекризисном управлении акцентируется внимание на инновационных предпринимательских программах, обновлении производства, комплексной мотивации.

На всех этапах важны маркетинговые коммуникации – реклама, связь с общественностью.

## Тема 9. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 9.1. Роль стратегии в антикризисном управлении

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят отдельные предприятия к банкротству или временной потере платежеспособности.

Потеря платежеспособности является следствием несоответствия стратегии развития организации внешней среде.

Любую ситуацию, в которой предприятие не успеет подготовиться к изменениям во внешней среде, можно назвать кризисной. Выделяют следующие причины, по которым организации оказываются в кризисной ситуации:

- *внешние* (изменение спроса на продукцию, снижение цен);
- *внутренние*, возникающие по вине самого предприятия (высокие затраты на производство продукции, низкая оборачиваемость оборотных средств, низкая квалификация персонала, недостаток кадров, отсутствие четкой стратегии развития).

Часто внутренние причины усиливают влияние внешних.

Выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его.

Разработка и реализация антикризисной стратегии – ключевой момент выхода организации из кризиса. Стратегия позволяет выработать наиболее эффективное направление развития.

*Стратегическое планирование* – важнейшая составная и неотъемлемая часть процесса управления предпринимательской деятельностью организации, находящейся в состоянии кризиса. Результатом пла-

нирования является установление долгосрочных целей и мер по их реализации.

## **9.2. Разработка антикризисной стратегии организации**

Для качественной выработки стратегии необходимо следующее:

- наличие в организации потенциала (финансы, персонал, организация сбыта продукции);
- рыночные условия (потребители, поставщики, честное поведение конкурентов, высокая емкость рынка);
- соответствующая макросреда (политика, культура, покупательная способность).

*Выбор конкретной рыночной стратегии осуществляется руководством организации.* Оценивают различные альтернативные варианты стратегии с помощью матриц. Для окончательного выбора стратегии может быть проведен эксперимент. Разделами стратегического плана могут быть:

- ценовая политика и система льгот;
- меры по расширению рынка сбыта продукции;
- формы стимулирования потребителей.

Стратегия всегда разрабатывается исходя из реально существующей ситуации. При этом учитывают мнения специалистов, в том числе и внешних.

*Антикризисная стратегия направлена на устранение причин, вызвавших кризис.* Процесс выработки стратегии включает следующее:

- анализ макросреды (политический, экономический, социальный, технологический);
- анализ конкурентной среды (покупатели, поставщики, конкуренты);
- анализ состояния внутренней среды (сильные и слабые стороны организации, оценка актуальных проблем выхода из кризиса).

На основании этого разрабатывается сценарий выхода из кризиса. *Сценарий* – это описание тенденций, которые могут появиться в будущем. Выявляются угрозы и возможности организации.

После чего вырабатывается стратегия развития организации, которая должна быть активной и наступательной.

## **9.3. Тактика управления при реализации выработанной антикризисной стратегии**

Тактические мероприятия по выходу организации из кризиса могут включать сокращение расходов; закрытие подразделений; сокращение персонала, объемов производства; мероприятия по использованию внутренних резервов, укреплению дисциплины и др.

Все указанные меры должны планироваться в тесной связи с общей стратегией, развивать и реализовывать ее.

Первым шагом реализации стратегии является осознание каждым работником идеи антикризисной стратегии. В дальнейшем разрабатываются следующие мероприятия:

- меры по изменению организационной структуры предприятия;
- пути изменения системы управления, стиля руководства;
- формы повышения квалификации руководителей;
- пути рационального использования ресурсов.

## **9.4. Реализация выработанной антикризисной стратегии**

Реализовать выработанную стратегию достаточно сложно. Поэтому должен быть выработан механизм претворения в реальность стратегии с учетом условий деятельности организации.

Если на предприятии развита бюрократия, то даже самые простые решения сложно реализовать. В то же время отсутствие документального оформления происходящих процессов также будет мешать реализации стратегии. Поэтому целесообразно найти оптимальное сочетание между бюрократией и демократией.

Важно выбрать оптимальный стиль руководства. При его выборе учитывают следующее: стиль руководства может как вписываться и помогать реализовать стратегию, так и препятствовать ее реализации. *Авторитарный стиль эффективен не всегда даже в условиях кризиса.*

При реализации антикризисной стратегии важно устранить сопротивление персонала переменам. Для этого проводится разъяснительная работа, внедряются методы материального стимулирования инноваций.

Значительную помощь в реализации антикризисной стратегии могут оказать внешние специалисты.

Если в организации имеется время для разработки мер по изменению внутренней среды, то она может последовательно решать проблемы. Однако нужно стремиться выполнять работы по реализации планов параллельно, в ограниченный срок.

При переходе на новые организационные структуры можно какое-то время использовать двойные структуры.



## Тема 10. АНТИКРИЗИСНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

### 10.1. Сущность антикризисного планирования

Каждая организация должна осуществлять планирование своей деятельности. Особенно это касается кризисной организации. Кризисные ситуации являются естественным продолжением развития организации. В этой ситуации важно найти способ разрешения кризиса, в том числе и с помощью планирования.

Пройдя путь от кризиса к стабильной работе, организация приобретает опыт использования своих сильных сторон, умение преодолевать возникающие проблемы, находить возможности развития.

Однако в настоящее время лишь небольшая часть организаций разрабатывает формальные планы выхода из кризиса.

Различают следующие основные причины необходимости антикризисного планирования:

- кризисы можно предвидеть и предотвратить;
- подготовленная организация будет действовать более целенаправленно и эффективно;
- организация должна готовиться к кризису спокойно, без спешки, тщательно взвесив все альтернативные варианты развития.

В процессе планирования осуществляются следующие виды деятельности:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- организационно-стратегическое прогнозирование.

Таким образом, организация не может обойтись без плана.

### 10.2. Процесс антикризисного планирования

Процесс антикризисного планирования строится на логике понимания происходящих в организации процессов. При разработке планов важно обосновать факторы, влияющие на ее развитие.

При планировании организация рассматривается как система, в которой все элементы прямо или косвенно подверглись кризису, и в то же время каждый элемент может внести вклад в его преодоление.

*Формальное антикризисное планирование* предполагает разработку планов по указанию вышестоящих органов.

*Неформальное планирование* осуществляется по инициативе самой организации. В него вовлекается значительная часть персонала, что позволяет выявить новые идеи, проанализировать все стороны деятельности организации.

Однако при налаживании любого планирования необходимо учитывать следующие *принципы*:

- четко распределить работу и ответственность между подразделениями и сотрудниками;
- рассчитать затраты на проведение работ;
- включать мероприятия по антикризисному управлению в ежегодный бизнес-план;
- создать команду антикризисного управления;
- разработать возможные сценарии развития организации;
- обновлять памятки поведения сотрудников во время кризиса;
- привлекать внешних специалистов в области антикризисного управления;
- проводить тренинги – имитации кризисной ситуации.

### 10.3. Команда антикризисного планирования и управления

Формальным, систематизированным планированием должны заниматься подготовленные люди, имеющие доступ ко всей необходимой информации, обладающие знаниями и опытом. Для эффективного использования потенциала работников целесообразно создать команду антикризисного планирования (штаб).

Слаженно действующая команда позволяет решить следующие задачи:

- обеспечение максимального вклада всех сотрудников в антикризисное управление;
- поддержка готовности сотрудников действовать в условиях кризиса;
- аккумулялирование средств для диагностики слабых сторон организации и их устранение;
- обеспечение разработки документов, памяток для работы во время кризиса;
- организация обучения руководителей, специалистов для работы во время кризиса.

В состав команды обычно входят директор, члены совета директоров, ведущие специалисты по экономике, персоналу, производству и т. д. Численность команды составляет обычно 5–7 человек.

Команда антикризисного управления принимает на себя ответственность по разработке антикризисного плана, а также выполняет следующие функции:

- определяет объекты антикризисного управления, стратегию и тактику деятельности организации;
- определяет приоритеты антикризисного управления;
- принимает решения по последовательности действий антикризисного управления;
- пересматривает и обновляет план антикризисного управления.

Команда собирается обычно 3–4 раза в год или по мере необходимости, однако работает непрерывно.

#### 10.4. Организация и проведение антикризисных тренингов

*Тренинг* – имитация кризиса, выполнение групповых упражнений по разработке и уточнению антикризисного сценария, повышению готовности организации к кризису. В процессе тренингов распределяются роли руководителей при антикризисном управлении. Тренинги повышают уверенность руководителей в себе, в том, что план антикризисного управления будет реализован.

В деятельности любой организации элементы антикризисного управления присутствуют всегда, но в комплексе встречаются только во время кризиса. Поэтому и возникает необходимость антикризисных тренингов.

Тренинги даже в стабильно работающей организации должны проводиться 1–2 раза в год. На них может *имитироваться неожиданный кризис или другие сценарии*. После завершения тренинга следует провести критический анализ поведения сотрудников.

Любая организация в состоянии провести имитационные тренинги. Однако польза от них будет лишь при выполнении следующих условий:

- в тренинги вовлекаются все, кто в реальной ситуации будет участвовать в антикризисном управлении;
- продолжительность тренинга должна составлять не менее 3-х часов;
- предварительно составить сценарий кризиса;
- четко определить ролевое участие нескольких групп;
- организовать видеосъемку тренинга;
- определить заранее формы оценки результатов.

В организации могут проводиться пресс-тренинги, представляющие тренировку ответственного руководителя по коммуникации с прессой. Это важно, если кризис сделает организацию объектом всеобщего внимания. В данном случае руководитель или специальный работник должен четко описать ситуацию, показать собственное мнение на происходящие события.

#### 10.5. Сущность и методология реинжиниринга организации

Производственный процесс в организации разбивается на простые элементы. В условиях кризиса возникает необходимость изменений в производственном процессе. Осуществить это можно с помощью реинжиниринга. *Процесс реинжиниринга* позволяет выработать решения по изменению структуры, деятельности предприятия.

Выделяют следующие организации, для которых необходим реинжиниринг:

- находящиеся в кризисе;
- имеющие затруднения в деятельности или предвидящие кризис.

*Проект реинжиниринга* разрабатывается по следующим этапам:

- разработка образа будущей организации;
- анализ существующего бизнес-процесса;
- разработка нового бизнес-процесса.

Реинжиниринг предусматривает внедрение самых современных технологий, новой техники, прогрессивных организационных структур управления.

*Принципами реинжиниринга бизнес-процессов* должны быть:

- интегрирование бизнес-процессов путем создания команд;
- горизонтальное сжатие бизнес-процессов путем объединения работ, четкого распределения ответственности;
- внедрение параллельного выполнения работ;
- диверсификация бизнес-процессов;
- разработка различных версий бизнес-процессов;
- рационализация и ограничение управленческого воздействия, управление только теми процессами, которыми необходимо управлять, развитие делегирования полномочий;

- рационализация связей «организация – заказчик».

Для успешного реинжиниринга необходимо следующее:

- мотивация;
- руководство;
- коммуникации;
- бюджет.

Различают следующие *типичные ошибки реинжиниринга*:

- стремление организации улучшить бизнес-процесс без его перестройки;
- неправильная оценка уровня корпоративной культуры;
- нерациональное распределение работ;

- недостаточное ресурсное обеспечение.

## **Тема 11. БАНКРОТСТВО И ЛИКВИДАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **11.1. Признаки и порядок установления банкротства**

*Банкротство (несостоятельность)* – это признанная хозяйственным судом неспособность в полном объеме удовлетворять требования кредиторов по денежным обязательствам или оплатить обязательные платежи.

Признаком банкротства юридического лица является неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам. В этом случае предприятие может обратиться в хозяйственный суд для признания факта его экономической несостоятельности.

Закон об экономической несостоятельности содержит ряд процедур. Закон устанавливает основания для признания должника банкротом, регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению банкротства, а также отношения между субъектом хозяйствования и кредиторами, определяет обязанности и ответственность сторон.

Дела о банкротстве рассматривает хозяйственный суд по месту нахождения должника.

При рассмотрении дела о банкротстве юридического лица применяются следующие процедуры банкротства:

- защитный период;
- конкурсное производство;
- санация;
- мировое соглашение;
- ликвидация.

Закон не преследует цели обязательной ликвидации организации. Если существуют возможности оздоровить деятельность предприятия, то предусматриваются реорганизационные процедуры, обеспечивающие сохранить данный субъект хозяйствования.

### **11.2. Защитный период**

С целью проверки основания для возбуждения дела о банкротстве устанавливается защитный период (до 3-х месяцев). Он осуществляется для сохранности имущества должника, защиты прав кредиторов и должника.

*В процессе защитного периода проводится анализ финансового состояния должника, назначается временный управляющий, который вправе передать ценные бумаги, валютные ценности третьим лицам, применять меры по сохранности имущества.*

Суд вправе отстранить руководителя должника от должности на срок защитного периода.

Временный управляющий выполняет следующие функции:

- представляет в хозяйственный суд требования о признании недействительными сделок, заключенных в нарушение законодательства;
- предлагает хозяйственному суду меры по сохранности имущества;
- производит опись имущества;
- составляет полный список кредиторов и дебиторов с указанием сумм задолженности;
- оказывает содействие в осуществлении хозяйственной деятельности должника.

*Должник обязан представить временному управляющему необходимую информацию.*

При анализе хозяйственной деятельности должник считается устойчиво неплатежеспособным, если имеется неудовлетворительная структура бухгалтерского баланса в течение четырех кварталов. Для оценки финансового состояния могут рассчитываться и другие показатели: коэффициент обеспеченности обязательств активами, коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств.

С момента возбуждения дела о банкротстве приостанавливаются взыскания средств и имущества должника, исполнение документов по имущественным взысканиям.

Должник в течение защитного периода не вправе принимать решения о реорганизации, создании филиалов, выплате дивидендов.

По окончании защитного периода хозяйственный суд рассматривает заявление о банкротстве должника, отчет временного управляющего, проверяет обоснованность требований кредиторов, налоговых органов. Затем принимается решение о возбуждении конкурсного производства или прекращении дела о банкротстве.

### **11.3. Конкурсное производство**

Конкурсное производство начинается со дня вынесения решения хозяйственным судом. Общий срок конкурсного производства при ликвидации субъекта хозяйствования – 16 месяцев, при санации – 22 месяца. Однако срок может быть сокращен.

Информация об открытии конкурсного производства доводится до всех кредиторов.

Управление делами возлагается на антикризисного управляющего. С этого момента приостанавливаются полномочия органов управления должника. Право управления имуществом переходит антикризисному управляющему.

Приостанавливается начисление процентов, неустоек и других экономических санкций, снимается арест с имущества.

Кредиторы вправе предъявлять свои требования в течение 2-х месяцев со дня опубликования сообщения об открытии банкротства.

*Заявления от кредиторов рассматриваются на собрании кредиторов.* Если требования какого-либо кредитора не принимаются, он может обратиться в суд.

В процессе конкурсного производства управляющий производит опись имущества, указав в отчете следующее:

- причину неплатежеспособности;
- возможности возврата долгов;
- требования должника к кредиторам;
- баланс юридического лица.

Отчет представляется в хозяйственный суд в течение 5-ти дней после собрания кредиторов.

#### **11.4. Ликвидационное производство**

*Ликвидационное производство открывается после решения хозяйственного суда. Срок – не более 1-го года.*

Для ликвидации субъекта хозяйствования создается ликвидационная комиссия, в состав которой входят представители собрания кредиторов, банков, государства.

Ликвидационное производство включает следующие процедуры:

- оценку имущества предприятия-банкрота по балансовой стоимости;
- оценку имущества предприятия-банкрота по рыночной стоимости;
- определение ликвидационной массы;
- выбор эффективных форм продажи имущества;
- меры по удовлетворению претензий кредиторов;
- разработку ликвидационного баланса.

Удовлетворение требований кредиторов производится в очередности, установленной законом.

#### **11.5. Мировое соглашение**

На любой стадии рассмотрения хозяйственным судом дела о банкротстве можно заключить мировое соглашение между должником и кредиторами.

*Мировое соглашение заключается в письменной форме.* В него могут входить положения об изменении сроков и порядка оплаты обязательных платежей, погашения обязательств перед кредиторами в неденежной форме.

*Мировое соглашение не должно создавать преимуществ отдельным кредиторам.* Поэтому оно утверждается хозяйственным судом.

Утверждение мирового соглашения со всеми кредиторами является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве.

Расторжение мирового соглашения в отношении всех кредиторов является основанием для возобновления дела о банкротстве.

Если должник не исполняет мировое соглашение, кредиторы вправе предъявить к нему свои требования.

### **Тема 12. РИСКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

#### **12.1. Природа и классификация управленческих рисков**

Любая управленческая деятельность имеет рисковый характер, что обусловлено многофакторной динамикой объекта управления. Риск всегда подразумевает неопределенность, вероятность.

Риски и неопределенности выступают неотъемлемыми чертами хозяйственной деятельности и процессов управления. Неопределенность ситуации возникает потому, что невозможно предвидеть возможный вариант развития событий.

Риск может вести не только к потерям, но и к дополнительной выгоде для организации. Размер потерь – это цена риска, а величина успеха, дополнительной выгоды – это плата за риск.

В антикризисном управлении используются следующие характеристики риска: размер вероятного ущерба, вероятность риска, степень риска – качественная характеристика (произведение) величины риска и его вероятности.

Выбор нерискованных решений снижает конкурентоспособность организации, ее доходы. Поэтому все организации обычно рискуют. На степень риска влияют экономические, правовые, политические, внеш-

ние и внутренние факторы.

## **12.2. Виды рисков в антикризисном управлении**

В антикризисном управлении выделяют следующие виды рисков:

- производственный;
- финансовый;
- маркетинговый;
- инвестиционный.

*Производственный риск* представляет собой возможность нарушения производственного процесса, увеличения затрат на производство продукции.

*Финансовый риск* – это наличие вероятности финансового кризиса в организации, финансовых потерь.

*Маркетинговый риск* связан с риском реализации произведенной продукции, изменения спроса на товар.

*Инвестиционный риск* – это риск невозврата вложенных средств.

В процессе деятельности организации возможны социальные, экологические риски.

## **12.3. Антикризисное управление рисками**

В деятельности организации полностью устранить риски невозможно. Однако решать различные проблемы по снижению рисков, управлению ими можно. Это требует системы управления рисками, которая необходима при принятии управленческих решений.

Результаты реализации управленческих решений материализуются в продукте, итоговых показателях работы организации.

Управленческий риск имеет информационные, временные, экономические, социальные и правовые параметры.

Информационный параметр заключается в ограниченности имеющейся информации. Для снижения уровня риска необходимо проводить мониторинг внешней и внутренней среды, анализ имеющейся информации.

При разработке управленческих решений необходимо учитывать, что каждый вариант решения имеет как положительные стороны, так и отрицательные. Принятие решения – это выбор из имеющихся вариантов одного.

Организация исполнения решения включает виды управленческой деятельности по соединению всех элементов производственного процесса в единое целое.

Оценка эффективности управленческого решения включает степень достижения намеченной цели, экономические и социальные показатели.

На каждом этапе принятия управленческого решения оценивается уровень риска. Для снижения риска формируются гибкие организационно-управленческие звенья, вводится должность менеджера по риску.

Проведение различных мер по снижению риска является важной функцией антикризисного управления. Менеджер по риску должен помогать принимать наиболее эффективные и менее рискованные решения.

Для снижения риска могут проводиться диверсификация производства, страхование деятельности предприятия, создаваться резервные фонды, объединения предприятий.

## **12.4. Методы оценки инвестиционного риска**

Наиболее важной проблемой антикризисного управления является активизация инвестиционных процессов, в том числе и иностранных. Для инвестирования необходимо заниматься изучением инвестиционного климата, главным выражением которого являются инвестиционные риски. Оценка инвестиционных рисков необходима инвесторам, чтобы предвидеть вероятные направления развития ситуации.

При оценке инвестиционных рисков учитываются следующие факторы:

- социально-политические;
- экономические;
- внешнеэкономические.

Количественная оценка уровня риска осуществляется экспертами или с помощью специальных расчетов.

В результате дается оценка степени риска. При оценке инвестиционных рисков необходимо учитывать региональные особенности.

## Тема 13. КОНТРОЛЛИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

### 13.1. Возникновение и роль контроллинга в антикризисном управлении

Контроль является одной из функций менеджмента. На предприятиях существует система контроля, т. е. совокупность взаимосвязанных мер по проверке состояния объекта управления. Организация системы непрерывного отслеживания сигналов кризиса называется контроллингом.

У субъектов хозяйствования в зависимости от особенностей, возникающих проблем формируется своя система контроллинга.

Потребность в своевременном распознавании проблемы повышает значение функции контроля. На определенном этапе это может способствовать созданию специализированного подразделения по мониторингу отклонений. В результате функция контроля превращается в тип управления – контроллинг. Контроллинг позволяет реализовать разработанные планы, упорядочить систему регулирования хода производственного процесса.

Таким образом, *контроллинг – это концепция в практике управления*, позволяющая выявить возможные кризисные ситуации, обеспечить устойчивое развитие организации.

Контроллинг находится на пересечении учета, информационного обеспечения и контроля. Он связывает в единое все эти функции, переводит управление на новый уровень. *Контроллинг – это своеобразный механизм саморегулирования в организации.*

### 13.2. Принципы и типы контроллинга в антикризисном управлении

Контроллинг осуществляется по общим принципам управления, в то же время имеет свои принципы:

- регулирования развития организации;
- фиксации фактов, документирования заданий и степени их выполнения;
- регулярности контроля;
- гибкости контроля;
- сбора информации;
- анализа тенденций развития организации;
- своевременности обнаружения отклонений.

Различают следующие типы контроллинга:

- *стратегический*, направленный на отслеживание изменений в организации и внешней среде, определяющий критические факторы реализации стратегии;
- *тактический*, который характеризует текущую деятельность организации, позволяет выработать систему контроля, мотивировать и обеспечивать условия контроля.

### 13.3. Специфические функции контроллинга

Контроллинг выполняет следующие функции:

- мониторинг состояния и динамику изменения организации;
- информационное обеспечение управления;
- разработку вариантов управленческих решений;
- контроль исполнения решений;
- оценку устойчивости развития организации;
- установление допустимых границ отклонений от заданий;
- анализ причин отклонений;
- прогнозирование развития организации;
- использование ресурсов.

В настоящее время указанные функции распределены между разными подразделениями. Лучшим вариантом является создание специальной службы контроллинга.

### 13.4. Служба контроллинга в антикризисном управлении

Для осуществления контроллинга в полном объеме необходимо создание специализированной службы контроллинга. Это должен быть не отдел контроля исполнения управленческих решений, а служба управления по отклонениям, качеству деятельности. В нее могут входить отдел прогнозирования, статистики, анализа, центр качества.

Контроллинг не усложняет систему управления за счет дополнительного звена, а позволяет эффективно распределить функции, повысить качество управления.

Служба контроллинга может быть функциональным подразделением, но может иметь и полномочия оперативного управления. В ней могут работать следующие специалисты: контролеры, аналитики, статистики, плановики, экономисты, аудиторы.

Организационно служба может подчиняться заместителю директора по экономическим вопросам или входить в состав аудита либо внутреннего контроля.

Однако контроллинг пока не получил распространения в экономике республики.

## **Тема 14. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **14.1. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления**

Любая социально-экономическая система достигает успеха в деятельности, если находится в постоянном развитии. *Развитие* – это получение нового качества, способствующего усилению устойчивости организации.

Обычно кризис в организации усугубляется инновационным кризисом, который проявляется в резком снижении управляемости, внедрения инноваций; свертывании исследовательской деятельности.

Программа выхода из кризиса должна включать меры по совершенствованию производимой продукции, услуг, системы производства, повышению квалификации кадров, привлечению каждого сотрудника к преобразованиям.

В организации должна быть создана система инновационного управления.

В понятие инновации входит следующее:

- изготовление нового продукта;
- внедрение нового метода;
- освоение новых рынков сбыта продукции;
- реорганизация предприятия.

При внедрении инноваций важны согласованная деятельность всех звеньев организации, непрерывность, гибкость и динамичность процесса.

Инновационная деятельность связана с привлечением различных ресурсов (материальных, финансовых, трудовых).

### **14.2. Инновационный потенциал организации и его роль в антикризисном управлении**

Под *инновационным потенциалом организации* понимают возможности в достижении поставленных инновационных целей. Чем выше уровень инновационного потенциала организации, тем успешнее она избегает кризисных ситуаций.

Выделяют следующие элементы инновационного потенциала:

- технический и организационный уровень производства;
- состояние системы управления предприятием;
- понимание персоналом необходимости внедрения инноваций;
- отношение к труду.

Факторы, которые определяют инновационный потенциал, включают:

- факторы внутренней среды;
- факторы внешней среды;
- организацию инновационного процесса на предприятии.

Факторы могут как способствовать, так и препятствовать внедрению инноваций.

К факторам, которые способствуют внедрению инноваций, относят следующее:

- способность к расширению производства;
- имидж организации;
- высокий уровень техники, используемых технологий.

К факторам, которые препятствуют внедрению инноваций, относят следующее:

- ограниченность финансовых ресурсов;
- длительные сроки внедрения инноваций;
- трудности внедрения инноваций.

Для поддержки внедрения инноваций на предприятии необходимо выполнять следующее:

- создавать специальные группы, подразделения;
- стимулировать внедрение инноваций;
- поощрять принятие инновационных управленческих решений;
- выработать стратегию внедрения инноваций;
- внедрять адаптивные структуры управления на предприятии;
- эффективно использовать конкурентные преимущества организации.

### **14.3. Государственная инновационная стратегия**

Инновационный потенциал предприятия определяется во многом внутренними факторами. Однако важную роль играют и внешние факторы, в том числе и государство.

Большие затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), риск их проведения, необходимость определения приоритетных направлений развития требуют государственной

поддержки и гарантий. Поэтому государство является важнейшим фактором инновационного развития предприятий. В различных странах по-разному государство способствует внедрению инноваций в организациях.

В США в инновационной деятельности государство тесно сотрудничает с частным сектором. Национальная техническая академия занимается поиском путей повышения научно-технического и экономического потенциалов предприятий. Для этой цели проводятся фундаментальные исследования, существует федеральный закон о передаче федеральных технологий предприятиям.

В Японии премьер-министр возглавляет совет по делам науки, который формулирует направления научно-технического развития страны.

Механизм государственного регулирования инновационной деятельности заключается в следующем: совет предлагает крупным компаниям принять участие в реализации определенной программы, для проведения исследований предприятиям предоставляются специальные лаборатории. С результатами исследований могут ознакомиться все заинтересованные компании.

Инновационная политика западноевропейских стран базируется на стимулировании развития крупных национальных компаний, способных конкурировать с ведущими мировыми компаниями США и Японии. Этим компаниям достается основная часть средств на НИОКР.

Обобщение мирового опыта по внедрению инноваций позволяет определить следующие направления инновационной политики в Республике Беларусь:

- активизация деятельности предприятий по внедрению имеющихся научных разработок;
- создание государственного центра по распространению прогрессивных технологий;
- разработка программ по внедрению передовых технологий;
- формирование инновационных инфраструктур;
- выпуск специальных изданий на новые изобретения.

#### **14.4. Формирование инновационных структур как условие стабильной экономики**

Эффективное управление инновационным процессом *требует создания специальных организационно-экономических механизмов.*

Инновационная инфраструктура представляет собой организационную, материальную, финансовую, информационную базу для создания условий, способствующих эффективному использованию ресурсов, оказанию услуг инновационной деятельности.

Государство создает сеть консалтинговых, сервисных, информационных, инженеринговых услуг. Инновационная структура должна способствовать использованию достижений науки в производстве, снизить неопределенность инновационных процессов.

В рамках инфраструктуры получают развитие такие формы, как парки высоких технологий, бизнес-инкубаторы. Данные структуры имеют общую цель – формирование условий для развития инновационной деятельности.

*Парки высоких технологий* делятся на научные (исследовательские) и технологические.

*Бизнес-инкубаторы* предназначены для выращивания малых, наукоемких предприятий.

Инновационная деятельность предусматривает выбор инновационных проектов, которые включают цели, задачи, экспертизу.

### **Тема 15. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

#### **15.1. Характеристика состояния инвестиционного процесса**

Без инвестиций невозможно выйти из кризиса. Поэтому предприятию необходимо создавать условия для инвестиций как собственных, так и привлеченных средств. Инвестиции делятся на капиталобразующие и портфельные.

*Капиталообразующие инвестиции* – это инвестиции, направленные на создание реального капитала, вложения в основные средства, нематериальные активы (патенты, лицензии, НИОКР, программные продукты).

*Портфельные инвестиции* – это вложения в пакеты акций, облигаций.

Необходимость инвестиций определяется следующими моментами:

- новым строительством;
- реконструкцией и техническим перевооружением действующих предприятий;
- расширением производства;
- использованием достижений научно-технического прогресса в производстве.

Для достижения успеха антикризисной инвестиционной политики важно обеспечить связь между стра-



тегическими и тактическими решениями в области инвестиций.

*Стратегические инвестиции* позволяют направить средства на реструктуризацию, модернизацию предприятия. *Тактические инвестиции* нацелены на поддержание эффективной деятельности предприятия.

Стратегические и тактические инвестиционные решения различаются масштабами и объемом финансовых вложений, степенью неопределенности результата.

Существуют следующие модели развития организации:

- реструктуризация всех звеньев организации;
- мобилизация внутренних инвестиционных ресурсов.

При управлении инвестиционным процессом необходимо опираться на следующие положения:

- четко определить цели инвестиций;
- выбрать и обосновать объекты инвестирования в соответствии с установленными приоритетами;
- определить реальные источники инвестиций.

Указанные базовые условия будут способствовать процессу накопления и эффективного использования инвестиций.

## **15.2. Источники финансирования инвестиций**

Выделяют следующие источники финансирования инвестиций:

- собственные финансовые средства (прибыль, амортизационные отчисления; суммы, выплачиваемые страховыми организациями в виде возмещения ущерба);
- привлеченные средства от продажи акций и других источников;
- ассигнования из федерального и местных бюджетов;
- иностранные инвестиции;
- различные формы заемных средств.

Роль каждого источника привлеченных средств различная:

- использование средств бюджета всегда проблематично;
- объем собственных средств кризисных предприятий ограничен;
- перспективно привлечение зарубежного капитала;
- сбережения населения как источник средств весьма перспективны.

Поэтому организация должна обосновать наиболее эффективные источники капиталовложений и использовать преимущественно их.

## **15.3. Оценка инвестиционной привлекательности организации**

Процесс принятия инвестиционных решений осуществляется по следующим этапам:

- оценка финансового состояния организации;
- оценка будущих денежных поступлений от реализации проекта.

Для инвестора важно определить инвестиционную привлекательность предприятия.

Для этого проводится анализ его финансово-хозяйственной деятельности, определяются перспективы развития, возможность модернизации.

Финансовое состояние организации – это уровень платежеспособности, обеспеченности собственными оборотными средствами. Финансовое состояние оценивают на конкретный период. Поэтому важно определить прогноз, тенденции изменения финансового состояния.

Для оценки финансового состояния используются следующие показатели:

- коэффициент ликвидности;
- коэффициент финансовой устойчивости;
- показатель деловой активности;
- уровень рентабельности производства.

Для оценки уровня показателей их сопоставляют с нормативными уровнями на других предприятиях. Можно также рассчитать динамику показателей за несколько лет.

Путем подсчета плюсов и минусов делается общий вывод о тенденции изменения финансового состояния организации.

## **15.4. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов**

Основу принятия управленческих решений по инвестициям составляет сопоставление объема инвестиций с будущими поступлениями денежных средств, когда проект будет реализован. Для сопоставления размера инвестиций и будущих поступлений будущие денежные поступления приводят к моменту инвестирования средств.

При оценке инвестиционных проектов необходимо определить размер ожидаемых денежных поступлений от реализации проекта. Для этого рассчитывают дисконтированную стоимость ожидаемых потоков

по следующей формуле:

$$PV = \frac{CA_t}{(1 + I_j)^t},$$

где  $PV$  – накопленная величина дисконтированного дохода;

$CA_t$  – доход от инвестиций  $i$ -го периода;

$I_j$  – ставка дисконтирования  $i$ -го периода.

Рассчитанная таким образом величина дисконтированного дохода характеризует приведенную к моменту инвестирования стоимость денежных средств от инвестиций.

При принятии решения об инвестициях происходит всестороннее обсуждение проекта, решение принимается коллегиально.

## **Тема 16. ТЕХНОЛОГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### **16.1. Понятие технологии антикризисного управления**

Управление представляет собой процесс, т. е. последовательность операций, приемов, методов. Данный процесс содержит следующие этапы: целеполагание, оценку ситуации, нахождение главной проблемы, принятие и реализацию управленческого решения. Но в рамках процесса антикризисного управления возможны различные формы воздействия на объект исходя из его особенностей, проблемы.

Антикризисное управление характеризуется определенными технологическими схемами. В данном случае существенное значение имеют такие факторы, как дефицит времени, ресурсов, риск, переплетение различных проблем.

Поэтому технология антикризисного управления представляет собой комплекс последовательных мер предупреждения, профилактики, исследовательской и аналитической работы. Антикризисное управление – это активная управленческая деятельность по поиску вариантов поведения организации по устранению кризисов или их предупреждению.

### **16.2. Общая технологическая схема процесса управления в кризисной ситуации**

Технологическая схема состоит из блоков. Они построены на возвратно-поступательной последовательности выполнения различных операций, выборе оптимального варианта выхода организации из кризиса.

Выделяют следующие этапы антикризисного управления:

- создание специальной рабочей группы из специалистов и руководителей, обладающих навыками работы в условиях кризиса (группа может быть выделена в отдельную структурную единицу или иметь статус консультативного органа);
- оценка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению (на этом этапе изыскиваются ресурсы, персонал, доводятся задания до исполнителей);
- оценка и анализ реализации принятых управленческих решений, рассмотрение причин неисполнения рушений;
- проверка целесообразности проведения дальнейших работ;
- разработка мероприятий по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.

К признакам кризисных ситуаций относится следующее:

- уменьшение доходов, уровня рентабельности;
- увеличение товарных запасов;
- увеличение задолженности;
- уменьшение текущих запасов сырья.

### **16.3. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении**

Качество управленческих решений зависит от многих факторов. При разработке решения необходимо определить категорию проблемы:

- стандартная проблема (когда известны способы ее решения);
- типичная проблема, характерная для многих предприятий (когда можно использовать опыт других организаций);
- эвристическая проблема (когда способ решения нужно найти самому).

При принятии решения учитываются следующие условия его реализации:

- стабильность;
- достаточность исходной информации;

- достоверность информации.

Общая последовательность разработки и принятия управленческого решения следующая:

- выявление проблемы;
- сбор исходной информации по ситуации;
- анализ информации;
- подготовка вариантов решения;
- оценка имеющихся ресурсов;
- выработка модели реструктуризации организации;
- формулировка управленческого решения;
- принятие управленческого решения;
- доведение решения до исполнителей;
- контроль исполнения решения.

#### **16.4. Параметры контроля кризисных ситуаций в антикризисном управлении**

Для контроля выхода организации из кризиса необходима информация. Информация может касаться потенциала предприятия, кадрового состава, адаптации организации к внешней среде, финансового состояния, динамики социально-экономической ситуации.

Наиболее важен анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, к основным направлениям которого относится следующее:

- анализ и динамика состава имущества организации;
- оценка источников финансирования;
- анализ затрат на производство и запасов продукции;
- анализ финансовых коэффициентов.

Для обеспечения устойчивого финансового состояния проводятся меры по снижению хищений имущества организации, оценка обоснованности цен на сырье.

Важно наладить технологию управленческого учета, развивать систему маркетинга в организации.

### **Тема 17. САНАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **17.1. Понятие санации, ее роль в антикризисном управлении**

*Санация* представляет собой комплекс реорганизационных мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия. Она нацелена на восстановление платежеспособности, предупреждение банкротства, оздоровление организации. Проведение санации базируется на следующих *принципах*:

- анализе финансового состояния организации, перспектив развития;
- разработке малозатратных и, в то же время, эффективных антикризисных мероприятий;
- прозрачности всех санационных мероприятий, принятии всем коллективом проводимых мер;
- соблюдении компромисса между собственником, кредиторами и наемными работниками.

Процедура санации включает следующее:

- санацию инвестиционного потенциала организации;
- разработку программы санации;
- санацию кадрового потенциала.

Осуществление комплекса всех указанных процедур будет способствовать выходу организации из кризиса. Все процедуры санации связаны между собой, взаимно дополняют друг друга.

#### **17.2. Санация инвестиционного потенциала организации**

*Инвестиционный потенциал* представляет собой возможности организации финансировать антикризисную программу. Санация инвестиционного потенциала включает анализ источников финансирования, их эффективности для организации.

Выделяют внешние и внутренние источники инвестиций. К *внутренним источникам* относятся следующие :

- реализация и аренда оборудования;
- работа с дебиторской задолженностью;
- вексельные программы;
- реализация интеллектуальной собственности или торговой марки, патентов, лицензий, технологий;
- оптимизация налогообложения;
- реализация непрофильных услуг (обучение, юридические услуги).

*Внешними источниками* являются следующие:

- кредитование;

- портфельные инвестиции;
- бюджетное финансирование;
- лизинг промышленного оборудования;
- эмиссия ценных бумаг.

Предприятие должно выбрать наиболее эффективный источник финансирования.

### 17.3. Разработка программы санации

Заниматься разработкой программы санации могут как специалисты предприятия, так и внешние консультанты. Разработка антикризисных мероприятий связана с исследованиями внутренних возможностей организации. Важно выявить ее неиспользованные возможности и резервы. Наиболее эффективными и малозатратными мероприятиями являются оптимизация налогообложения и ценообразования, внедрение новых форм организации труда, методов работы с персоналом, сдача в аренду помещений, реструктуризация дебиторской задолженности, маркетинговые мероприятия.

При разработке программы санации необходимо диагностировать симптомы и причины кризиса, для чего целесообразно учесть мнение трудового коллектива.

К разработке программы нужно привлечь всех работников организации, составить список причин негативных факторов. Следует постепенно вырабатывать варианты решений проблемы (таких вариантов может быть несколько). Каждое мероприятие, включенное в программу, нужно обсудить. Для снижения уровня риска от внедрения мероприятий можно провести эксперимент в одном из подразделений.

В мероприятиях должны быть меры по повышению качества продукции, налаживанию системы учета затрат.

### 17.4. Санация кадрового потенциала организации

*Санация кадров* – это сложная процедура, формирующая кадровое обеспечение организации.

Реструктуризация персонала связана с правовыми, социальными, психологическими аспектами. *Цель санации* – освободить организацию от кадрового балласта (особенно это касается управленческого персонала).

К отрицательным характеристикам кадрового потенциала относятся низкая квалификация кадров, недостаточная мотивация персонала, к положительным – умение работать в экстремальных условиях, преданность организации.

В процессе санации проводятся мероприятия по аттестации кадров, оценке уровня профессиональной подготовки, деловых качеств. Также может проводиться анкетирование персонала, в процессе которого выявляются направления решения проблемы. На предприятии организуются курсы по переподготовке кадров.

Для выявленной балластной группы кадров проводятся следующие мероприятия:

- предлагаются вакантные должности на предприятии;
- переподготовка, переобучение;
- увольнение, в том числе по собственному желанию.

Санация персонала должна изменить устоявшийся порядок работы в организации. Каждый работник должен знать свои перспективы.

## Тема 18. КОНФЛИКТОЛОГИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВО В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

### 18.1. Конфликты в развитии организации

Организация является сложной системой с множеством взаимосвязей. Ее можно представить в виде живого организма, который развивается по определенным законам.

Взаимоотношения между персоналом как элементом организации характеризуются сочетанием сотрудничества и конкуренции. Существование и развитие организации как системы связано с постоянным возникновением и разрешением различных противоречий. Иногда противоречия переходят в конфликты.

*Конфликт* представляет собой столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений двух сторон.

В любой организации конфликты не только возможны, но и желательны. Они помогают увидеть разнообразные точки зрения, альтернативы разрешения противоречий, выработать взаимоприемлемое решение.

Однако в конфликте имеются не только позитивные, но и деструктивные моменты. Поэтому руководители должны стремиться снизить негативное влияние конфликта. Опасным негативным моментом является затягивание конфликта, нарушение социально-психологических отношений в коллективе.

Наличие конфликта в организации не свидетельствует о ее кризисном состоянии, но если конфликты возникают часто, то это является признаком наличия серьезных проблем.

Управление конфликтами является важной составной частью процесса регулирования социально-производственных отношений, для чего руководители должны уметь следующее:

- осознавать причины и предпосылки конфликтов;
- понимать механизм развития конфликтов;
- разрешать конфликты.

## 18.2. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении

Конфликты вызываются самим производственным процессом, психологическими особенностями человека. Различают следующие причины конфликтов:

1. *Трудовой процесс, трудовая деятельность, в процессе которой происходит взаимодействие работников, отношения власти, деловое общение.* Все указанные процессы сложны с точки зрения организации. В них заложены предпосылки разногласий между сторонами. Конфликты, порожденные трудовым процессом, возникают в связи с возможностью разных способов достижения поставленной цели.

2. *Распределение должностных полномочий, задач, ресурсов.* При распределении ресурсов обычно нет четких критериев, и в тоже время ресурсы ограничены, поэтому имеются причины для конфликтов.

3. *Реализация коммуникаций.* В процессе коммуникаций могут возникать помехи, шумы, что ведет к противоречиям в отношениях.

Причинами конфликтов могут быть также возраст, демографические и социальные характеристики работников, особенности трудового процесса.

## 18.3. Процессуальные характеристики конфликтов

*Конфликт* представляет собой спонтанное столкновение сторон. Конфликт протекает во времени и пространстве. У него есть причина. Понимание процесса конфликта позволяет им управлять. Процесс конфликта состоит из следующих стадий:

1. *Возникновение конфликтной ситуации, когда стороны вступают в противоречие друг с другом.* Такая ситуация может складываться как объективно, помимо воли, желания сторон (разные интересы подразделений, отдельных работников), так и субъективно (по вине самих работников). В конфликтной ситуации выделяют основное противоречие.

Внешними признаками конфликтной ситуации являются напряженные отношения между сторонами. Причина конфликта может со временем исчезнуть, но противоречия между сторонами останутся.

2. *Стадия инцидента.* На данной стадии происходит событие, которое является поводом для взрыва, столкновения оппонентов. Инцидент может быть случайным или преднамеренным.

3. *Стадия кризиса в отношении между сторонами.* Кризис может быть в открытой и скрытой формах. Открытый инцидент проявляется в виде ссоры, агрессивных действий. Скрытый конфликт характеризуется отсутствием явного противостояния. Для борьбы с оппонентом используются интриги, другие способы воздействия.

4. *Завершение конфликта.* Данная стадия не всегда бывает однозначной. Конфликт может быть исчерпан примирением сторон, выходом из конфликта одной из сторон.

Конфликт может приобрести затяжной характер, что в будущем породит новые конфликтные ситуации.

Управленческое воздействие по урегулированию конфликта может быть на любой стадии. Выбор времени и способов воздействия зависит от следующих факторов:

- причин конфликта;
- субъектов конфликта;
- прогнозируемых последствий;
- умения и желания руководителя завершить конфликт.

## 18.4. Антикризисное управление конфликтами

Управление конфликтами включает следующие две стратегии:

- предупреждение конфликтов;
- разрешение конфликтов.

Цель стратегии предупреждения конфликтов – создание таких условий деятельности и психологической атмосферы, при которых возможности конфликтов сведены к минимуму. Для реализации данной стратегии проводятся различные организационные и разъяснительные мероприятия, направленные на улучшение условий труда, информирование персонала, совершенствование системы стимулирования.

Цель стратегии разрешения конфликтов – прекращение противостояния сторон и поиск приемлемого решения проблемы.

Различают следующие *методы управления конфликтами*:

- *организационно-структурные методы* (изменения в структуре предприятия, устраняющие причины конфликтов);
  - *четкое формирование работникам задач, прав, полномочий, ответственности*;
  - *использование координационных механизмов*, позволяющих увязать цели различных подразделений, групп;
  - *разработку объективной системы стимулирования труда*;
  - *разделение сторон конфликта*;
  - *межличностные методы разрешения конфликтов* (уклонение от конфликта, противоборство, попытка заставить принять второй стороной точку зрения оппонента);
  - *приспособление к взглядам второй стороны*;
  - *разрешение конфликта через компромисс*, когда стороны уступают со своих позиций;
  - *сотрудничество* (признание различий во мнениях и готовность изменить свое мнение).
- Способы разрешения конфликтов зависят от ситуации, квалификации руководителя.

### 18.5. Социальное партнерство в антикризисном управлении

Трудовой коллектив является ячейкой общества, в которой сочетаются индивидуальные и групповые интересы, формируется общность людей, объединенных конкретным видом общественно-полезной деятельности.

*Организационная задача* состоит в согласовании действий всех элементов, формирующих трудовой коллектив. При этом нужно учитывать взаимные интересы сторон.

В трудовом коллективе выделяют *социальные, межличностные, трудовые отношения*. Социальная среда в коллективе складывается под воздействием следующих факторов:

- отношений к собственности членов коллектива;
- участия в принятии решений, распределении прибыли от деятельности;
- уровня кооперации труда;
- характера взаимоотношений в группе, основанного на подчинении или партнерстве.

Партнерство в отношениях характерно для демократических форм взаимоотношений между работниками, самоуправления.

Социальное партнерство обеспечивает взаимную заинтересованность работников в конечных результатах труда, трудовую активность.

Для развития трудового партнерства необходимо обеспечить равное положение сторон (работодателя и наемных работников), строить отношения на договорной основе, обеспечить заинтересованность в эффективной работе, привлекать работников к управлению производством, создать нормальный социально-психологический климат в коллективе, установить гарантии защиты интересов работников.

В настоящее время социальное партнерство развивается медленно по следующим причинам: неравное положение сторон, недоверие проводимых администрацией организации мерам, правовая незащищенность наемных работников, доминирование краткосрочных целей у руководителей, низкая культура, формализм в отношениях.

## Тема 19. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

### 19.1. Социально-психологические основы управления персоналом кризисной организации

В антикризисном управлении работа с людьми имеет первостепенное значение, так как *только персонал позволит вывести организацию из кризиса*. Однако в управлении персоналом возникает множество проблем.

Обычно кризисная ситуация сопровождается повышением уровня *социально-психологической напряженности* в трудовом коллективе, что связано с низким уровнем заработной платы, отсутствием четких перспектив.

Объективно персонал организации заинтересован в стабильной работе предприятия. Однако информация о банкротстве вызывает у работников неадекватные реакции.

К основным причинам, усиливающим социальную напряженность, относятся следующие:

- неинформированность и неопределенность ситуации;
- социальная незащищенность работников;
- незнание своих прав по социальным гарантиям;
- тревога в связи с ожиданием перемен и боязнь потерять работу.

Для снятия социальной напряженности руководству трудового коллектива необходимо сделать следующее:

- провести информирование персонала о положении дел, перспективах;
- постоянно информировать работников о происходящих переменах;
- обеспечить социальную защиту работников;
- организовать переподготовку кадров, проводить меры по снижению сопротивления переменам.

## 19.2. Элементы системы управления персоналом кризисной организации

Персонал организации является специфическим элементом производственного процесса. Он сдает лишь на время в аренду свои знания, навыки. Работники имеют свои взгляды на трудовую деятельность, развивают свои способности в процессе труда.

*Управление персоналом* – это совокупность целенаправленных действий по приему, расстановке и использованию персонала. Поэтому система управления персоналом включает планирование численности; привлечение, подбор, расстановку, использование, развитие кадров. В кризисной организации должна быть четкая кадровая политика по сохранению и использованию персонала.

Система управления персоналом включает следующее:

- организационную структуру кадровой службы;
- подсистему по обеспечению нормальных условий труда;
- подсистему развития персонала;
- подсистему организации труда;
- подсистему информационного обеспечения руководителей и персонала по кадровым вопросам.

Структура системы управления персоналом зависит от масштаба организации, характера деятельности. На малых и средних предприятиях подразделения выполняют несколько функций.

*Концепция антикризисного управления персоналом* включает выработку стратегии работы с кадрами, сохранение персонала, учет потребностей работников, поиск перспективных работников, сотрудничество с государственной службой занятости, использование профессиограмм, формирование надлежащей организационной культуры.

## 19.3. Кадровая политика в условиях кризиса

Смена стратегии в развитии организации порождает изменения в кадровой политике. *Цель кадровой политики кризисного предприятия* – обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия. В кадровой политике кризисной организации реализуется следующее:

- штатная политика, включающая планирование потребности кадров, выработку оптимальной организационной структуры предприятия;
- финансовая политика (политика распределения финансовых средств, система стимулирования труда);
- политика развития персонала, перемещения, повышения квалификации, переподготовки кадров;
- оценка результатов деятельности персонала, подразделений, оценка кадрового потенциала.

В условиях кризиса при разработке кадровой политики учитываются ограниченность финансовых ресурсов, проведение различных реорганизационных мер, свертыwanie программ социального развития.

*Основа идеологии кризисной кадровой политики* – выживание организации с наименьшими кадровыми потерями и обеспечение социальной защиты работников. Выделяют следующие задачи кадровой политики в условиях кризиса:

- формирование команды руководителей и специалистов по разработке программы выживания и развития организации;
- сохранение ядра кадрового потенциала (руководителей, специалистов, высококвалифицированных рабочих, особенно ценных для организации);
- реструктуризация кадрового потенциала, организационной структуры управления кадрами;
- снижение социально-психологической напряженности в трудовом коллективе;
- обеспечение социальной защиты работников.

Для выхода организации из кризиса необходимо сформировать антикризисную команду для разработки и реализации программы ее оздоровления и развития.

## 19.4. Реструктуризация кадрового потенциала организации

*Кадровый потенциал* – совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации. Для оценки кадрового потенциала используются количественные и качественные показатели.

*Количественная оценка* включает число работников предприятия, фонд рабочего времени одного работника, половозрастной состав, использование персонала по приобретенной профессии.

*Качественная оценка* включает уровень образования, культуры, корпоративный дух, развитие трудово-

го коллектива, социально-психологический климат в коллективе.

Кадровый потенциал оценивается и по наличию в коллективе квалифицированных специалистов, имеющих изобретения, дипломы конкурсов; работников с инновационным мышлением.

Снижают кадровый потенциал конфликтующие личности, кадровый балласт, т. е. работники, не имеющие видимых перспектив.

Реструктуризация кадрового потенциала производится в соответствии с бизнес-планом, в котором определяются число высвобождаемых работников, переподготовка кадров, затраты на реструктуризацию кадров.

### **19.5. Мотивация труда персонала кризисной организации**

В кризисной организации финансовые возможности материального стимулирования ограничены, поэтому целесообразно использовать следующие способы стимулирования персонала:

- всех работников проранжировать исходя из специфики их труда и значимости для организации (руководители, рабочие, специалисты);

- проводить меры по поддержанию нормального социально-психологического климата, разрешению возникающих конфликтов, решать возникающие социальные проблемы;

- предоставить свободу работникам в организации труда;

- четко определить конечные и промежуточные цели персонала.

Для стимулирования работников может использоваться следующее:

- выделение части собственности организации работникам;

- гибкие системы организации труда;

- частичная оплата досуга на собственной туристской базе, стадионе;

- гарантии по занятости, обеспечением работой;

- гарантии по заработной плате;

- скидки с цен на собственную продукцию.

В условиях кризиса следует больше развивать сдельную оплату труда, при сокращении работников использовать индивидуальный подход, отобрать работников, желающих уйти в длительный отпуск. В решении возникающих проблем использовать компромисс, отдавать предпочтение командной работе, осуществлять децентрализацию управления.

## **Тема 20. МЕНЕДЖЕР ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ**

### **20.1. Назначение и область деятельности менеджера по антикризисному управлению**

В условиях рыночных отношений всегда существует риск в отношениях между субъектами хозяйствования, который выражается в несвоевременной оплате поставленной продукции, снижении объема сбыта продукции. В результате организация становится неплатежеспособной.

Задачей антикризисного управляющего является реализация мер по финансовому оздоровлению организации, антикризисному управлению в условиях банкротства.

Антикризисный управляющий является главным лицом, ответственным за финансовое оздоровление предприятия. Для укрепления его платежеспособности могут проводиться различные меры (приватизация собственности, преобразование организационно-правовой формы, внесение заявления в суд об экономической несостоятельности).

Антикризисный управляющий назначается судом. В его задачи входит следующее:

- проведение инвентаризации;

- анализ финансового состояния организации;

- оценка потенциала предприятия;

- разработка мер по выходу из кризиса.

Антикризисный управляющий обладает всеми полномочиями по управлению предприятием. Ему подчиняются все службы организации. Он действует на основе заключенного с ним договора.

### **20.2. Модель менеджера по антикризисному управлению**

Антикризисный управляющий – это не только менеджер, но и консультант. Он может выступать в качестве независимого эксперта, осуществляет свою деятельность на коммерческой основе.

Антикризисное управление включает в себя прохождение организацией различных этапов (*защитного периода, конкурсного производства, санации, ликвидации*). Каждый этап требует наличия у человека определенных качеств, необходимых для выведения организации из кризиса. У одного конкретного человека все эти качества встречаются редко, поэтому может проводиться ротация антикризисных управляющих.



ющих.

Однако любой антикризисный управляющий должен обладать комплексом личных характеристик (*уметь быстро адаптироваться к внешней среде, быть волевым, решительным, коммуникабельным, отличаться рационализмом мышления*).

Наиболее полное описание качеств антикризисного управляющего дает его модель: знания в области менеджмента, антикризисного управления, экономики, организации производства; свободное ориентирование в разнообразных проблемах; хозяйственная расчетливость; навыки анализа ситуации; предприимчивость, инициативность, творческий подход к делу.

Так как каждый этап требует специальных методов управления, то и требования к антикризисному управлению различные:

- защитный период – инвентаризация, оценка потенциала предприятия, создание команды антикризисного управления (поэтому руководитель должен быть аналитиком, организатором);
- конкурсное производство – расчетливость, авторитет, творческий подход к делу, умение координировать деятельность работников и подразделений, принимать рискованные решения;
- санация – творческий подход к делу, демократизм, использование кадрового потенциала организации, делегирование полномочий.

Общими требованиями к антикризисным руководителям являются высокая квалификация, авторитет, коммуникабельность. По типу личности это чаще всего экстраверт или смешанный тип.

### **20.3. Форма подготовки антикризисных управляющих**

В связи с переходом экономики Республики Беларусь на рыночные отношения появляются предприятия-банкроты. Это могут быть организации разных форм собственности. Но в любом случае общество заинтересовано в стабильной работе субъектов хозяйствования.

Для вывода организации из кризиса *необходимы специалисты по антикризисному управлению*, которые должны иметь не только подготовку по антикризисному управлению, но и определенный производственный опыт.

В настоящее время подготовка таких специалистов организована в Белорусском торгово-экономическом университете потребительской кооперации. На курсы приглашаются лица с высшим образованием, желательно экономическим или юридическим, имеющие опыт работы руководителем.

На курсах изучают законодательство Республики Беларусь, такие специальные дисциплины, как финансы, управление персоналом, организация производства.

### **20.4. Ролевая структура деятельности менеджера по антикризисному управлению**

В процессе своей деятельности менеджер по антикризисному управлению выполняет множество ролей.

*Роль* – это отдельно взятый аспект поведения, связанный с выполнением какой-либо функции. Каждая роль предполагает особые приемы, способы поведения. Различают следующие основные роли, которые выполняет антикризисный управляющий:

- организационная (организация работы предприятия, распределение полномочий, прав, ответственности);
- лидер (умение вести за собой трудовой коллектив);
- судья (умение разрешать возникающие конфликты в трудовом коллективе);
- инноватор (творческое мышление, видение проблемы и способов ее разрешения);
- дипломат (умение выйти из ситуации без лишних конфликтов);
- предприниматель (решение вопросов творчески и с выгодой для предприятия);
- информатор (умение собирать, анализировать информацию, принимать управленческие решения);
- умение использовать ситуационный подход к управлению;
- коммуникатор (агитация коллектива на выполнение задач).

В процессе своей деятельности антикризисный управляющий сталкивается с многообразием ситуаций, в которых он выступает в разных ролях. Поэтому он должен легко переходить от одной роли к другой, использовать соответствующие методы управления.

## **Тема 21. ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКОЙ**

### **21.1. Программа Ф. Рузвельта по выводу американской экономики из кризиса**

В конце 20 – начале 30-х гг. XX в. американская экономика находилась в глубочайшем кризисе. В стране было 17 млн безработных, вся экономика не работала. Президент США Ф. Рузвельт предложил комплекс реформ по выводу экономики из кризиса.

Реформы начались с *финансово-кредитной системы*. Был принят закон о банках. Гражданам предписывалось сдавать золотые запасы банкам. Было введено страхование депозитов.

В 1934 г. проводится девальвация доллара на 41%, изымается монетное золото.

Был введен *налог на продажу спиртных напитков* вместо сухого закона.

Безработные отправлялись в лесные районы на лесоповал, на социальные работы, строительство дорог, мелиоративных сооружений.

Был принят закон по восстановлению промышленности. Предпринимателям предлагалось объединяться, разработать кодекс честной конкуренции. Данные меры способствовали восстановлению производства. Начали создаваться новые рабочие места. Закон давал право рабочим участвовать в профсоюзах, коллективных договорах.

Была изменена фискальная политика – налог на прибыль был снижен в 1,5 раза.

Опыт реформирования кризисной экономики Ф. Рузвельтом и его командой имеет международное значение. Методология и тактика его реформ строились на государственном регулировании, показали, что в трудные периоды такие реформы являются необходимыми.

## **21.2. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда**

Послевоенное состояние экономики Германии было плачевным: промышленность разрушена, развалилась финансовая система.

Теоретическим фундаментом реформ Л. Эрхарда, ученого и политика, канцлера ФРГ, была концепция социального рыночного хозяйства. Идея заключалась в следующем: сильное государство должно быть управляющей и регулирующей силой. Государство активно вмешивалось в экономические процессы. Такое вмешательство было ориентировано на развитие рыночных отношений в стране.

*Государство поддерживало отрасли, испытывающие трудности* (угольную, металлургическую, электротехническую). Инвесторам и предпринимателям предоставлялись льготы. Государство регулировало развитие экономики. Германии также оказывалась внешняя поддержка США.

В 1948 г. была проведена *денежная реформа*, целью которой стало избавление от обесцененных денег, создание твердой валюты. Это создало предпосылки для модернизации экономического механизма хозяйствования. Затем были введены *свободные цены*.

Позже были приняты закон о налоговой и кредитной политике, антимонопольное законодательство.

Государством принимались меры по увеличению экспорта, защите внутреннего рынка; поддерживался и развивался малый и средний бизнес.

Оно стремилось обеспечить занятость населения, создание новых рабочих мест. Развивалось *индикативное планирование* как эффективный механизм воздействия на все сферы жизнедеятельности страны.

Эрхард выбрал социально ориентированную модель развития экономики, поэтому его реформы поддерживались обществом. Конкурентный механизм вводился путем четкого законодательства, жестких социальных гарантий, внешнеэкономической политики.

## **21.3. Антикризисная экономическая политика Японии в послевоенный период**

В Японии на протяжении Второй мировой войны сохранялся старый государственный аппарат во главе с императором.

После поражения в войне в Японии было прекращено военное производство, существовала огромная армия безработных.

Необходимо было выводить экономику из кризиса. В 1946 г. был принят *закон о чрезвычайных мерах в области экономики*, была проведена *реформа денег*. Осуществлялись государственное регулирование экономики, планирование производства. Был принят закон о монополии и обеспечении справедливости сделок.

Затем в стране провели *земельную реформу*, ликвидировали крупное землевладение. Земли были выкуплены государством у собственников и проданы крестьянам.

Рабочий день стал восьмичасовым. Были приняты меры по снижению инфляции, сокращению правительственных инвестиций.

Начали внедряться прогрессивные методы управления: пожизненный наем, служебное продвижение по старшинству, групповая ответственность, групповое стимулирование, использование лучших зарубежных разработок.

## **21.4. Опыт Республики Беларусь по выводу экономики из кризиса**

В начале 90-х гг. XX в. экономика Республики Беларусь оказалась в глубоком кризисе. Экономика СССР в результате длительного этапа изоляции приобрела следующие характеристики:

- государственная собственность превалировала;
- высокая степень концентрации капитала;
- всеобщий дефицит;
- подавленная инфляция;
- скрытая безработица;
- психология человека направлена на исполнение указаний, отсутствие инициативы.

К данным проблемам в связи с распадом СССР добавились проблемы разрыва экономических связей и необходимость коренным образом перестраивать экономику республики, создавать свой экономический комплекс.

В результате в начале 90-х гг. снизились уровень национального внутреннего продукта и уровень использования производственных мощностей, росла изношенность основных фондов, уменьшилась платежеспособность предприятий, был высокий уровень инфляции.

Для устранения такого положения в республике проводились следующие меры:

- приватизация государственной собственности;
- государственная поддержка отдельных предприятий;
- привлечение зарубежных инвестиций;
- регулирование занятости населения;
- предоставление экономической самостоятельности предприятиям, в том числе и республиканской собственности.

Однако и в настоящее время основу экономики составляют малоэффективные предприятия, сохраняется высокая степень монополизации, технологическая отсталость организаций, значительные государственные расходы на поддержку экономики, не развит рынок ценных бумаг. Поэтому рыночные отношения в республике не достаточно развиты.

### **21.5. Опыт антикризисного управления в крупных зарубежных компаниях**

На определенном этапе развития компания «Крайслер» оказалась в кризисном положении. Руководство компанией не представляло собой единую команду. Существовал низкий профессиональный и моральный уровень персонала. Крупной проблемой было отсутствие заказов на продукцию, запасы которой составляли 100 тыс. автомобилей. Компания оказалась в кризисе.

В это время на должность руководителя компании был назначен Л. Якоки. Перед новым руководством встала проблема создать слаженную команду, повысить квалификацию персонала.

Якоки начал работу с критической, аналитической оценки положения дел в компании. Выявилось, что у высшего руководства отсутствует дисциплина, элементарный порядок. Компания функционировала не как единое целое, а как скопление малых фирм.

В ней не существовало практики общих совещаний по обмену мнениями. Отсутствовала общая система финансового контроля, сложился неблагоприятный социально-психологический климат.

Якоки стал проводить реформы, начиная с персонала, затем были реформированы финансы, маркетинг. Использовались следующие принципы реформирования:

- личное участие в подборе кадров;
- замена высшего руководства;
- профессионализм, опыт, талант, умение решать проблемы;
- коммуникабельность;
- взаимное доверие;
- личная преданность;
- широкие полномочия и самостоятельность.

Все вышеперечисленные меры позволили вывести компанию «Крайслер» из кризиса.

## ГЛОССАРИЙ

**Активность деловая** – одна из характеристик деятельности человека или организации, проявляющаяся через инициативность, изобретательность, результативность деятельности.

**Антикризисное управление** – комплекс мер по предотвращению и преодолению кризисов в деятельности организаций.

**Антикризисный управляющий** – физическое лицо соответствующей квалификации, получившее лицензию на управление кризисным предприятием.

**Банкротство** – неплатежеспособность организации, имеющая устойчивый характер, признанная судом экономическая несостоятельность.

**Бизнес** – экономическая деятельность по ведению выгодного дела, являющегося источником получения прибыли.

**Венчурные предприятия** – предприятия малого бизнеса, занятые созданием и внедрением в производство нововведений, связанных со значительным уровнем риска.

**Депрессия** – фаза делового цикла, которая характеризуется стабильным, но низким уровнем производства.

**Депрессия** – состояние экономики в послекризисный период, когда прекращается падение производства, но его уровень остается низким.

**Дефицит** – нехватка, недостаток чего-либо (товаров, оборудования, денежных средств, рабочей силы).

**Диагностика** – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

**Должник** – юридическое или физическое лицо, которое имеет долг перед кредитором.

**Дотация** – денежные средства, выдаваемые из бюджета в безвозмездном порядке.

**Защита социальная** – экономические, правовые и социальные гарантии, обеспечивающие работникам реализацию их прав и свобод.

**Защитный период** – процедура банкротства, устанавливаемая хозяйственным судом после возбуждения дела о банкротстве и направленная на сохранность имущества должника.

**Инвестиции** – долгосрочное вложение частного или государственного капитала в различные отрасли экономики.

**Инновация** – создание и применение какого-либо новшества, повышающего эффективность деятельности.

**Кадровая политика** – совокупность действий организации по обеспечению кадрами, их расстановке и использованию для достижения ее целей.

**Компромисс** – соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок, метод разрешения конфликта.

**Конкурсное производство** – процедура банкротства, осуществляемая в целях максимально возможного удовлетворения требований кредиторов.

**Конфликт** – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений в процессе взаимодействия людей.

**Кризис** – крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнеспособности.

**Ликвидационное производство** – процедура конкурсного производства, применяемая в целях ликвидации должника и освобождения его от долгов.

**Лицензия** – специальное разрешение, получаемое от государственных органов на конкретный вид деятельности организации.

**Механизм управления** – совокупность рычагов воздействия на предприятие со стороны государства, позволяющих регулировать его деятельность, повышать эффективность работы.

**Мировое соглашение** – соглашение между должником и конкурсными кредиторами об уплате долгов, которое предусматривает меры по уменьшению суммы долга или рассрочке оплаты, освобождение от уплаты.

**Оживление** – фаза делового цикла, сопровождающаяся постепенным увеличением объемов производства и снижением уровня безработицы.

**Подъем** – фаза делового цикла, когда резко увеличивается спрос на товары, растут объемы производства, осваиваются новые виды продукции при одновременном росте цен и заработной платы.

**Развитие** – необратимое, целенаправленное изменение системы, приобретение системой новых качеств, способствующих ее приспособлению к изменяющимся условиям.

**Реструктуризация** – изменение структуры организации по каким-либо параметрам (системе управления, созданию или ликвидации подразделений, порядку деятельности).

**Санация** – процедура конкурсного производства, осуществляемая для восстановления устойчивой платежеспособности по перестройке системы должника.

**Спад (рецессия)** – фаза делового цикла, сопровождающаяся снижением объемов производства, доходов населения, возрастанием уровня безработицы.

**Функционирование** – поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность системы, ее существенные характеристики.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Антикризисное** управление : учеб. пособие для вузов / под общ. ред. Г. К. Таля. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 929 с.
- Антикризисное** управление предприятием : учеб. пособие для вузов / В. П. Ельсуков [и др.]. – Минск : Аверсэв, 2003. – 574 с.
- Бляхман, А. С.** Основы функционального и антикризисного управления : учеб. пособие для вузов / А. С. Бляхман. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 346 с.
- Валдайцев, С. В.** Антикризисное управление на основе инноваций : учеб. / С. В. Валдайцев. – М. : Проспект, 2005. – 321 с.
- Гончаров, В. И.** Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Мисанта, 2003. – 624 с.
- Зуб, А. Т.** Антикризисное управление : учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2005. – 356 с.
- Коротков, Э. М.** Антикризисное управление : учеб. / Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 572 с.
- Масленчиков, Ю. С.** Стратегический и кризисный менеджмент фирмы / Ю. С. Масленчиков, Ю. Н. Тронин. – М. : Дашков и К°, 2004. – 884 с.
- Основы** антикризисного управления : учеб. пособие / Н. Н. Кожевников [и др.] ; под ред. Н. Н. Кожевникова. – М. : Академия, 2005. – 496 с.
- Попов, Р. А.** Антикризисное управление : учеб. пособие для вузов / Р. А. Попов. – М. : Высш. шк., 2004. – 429 с.
- Справочник** кризисного управляющего / под ред. Э. М. Уткина. – М. : Тандем, 1999. – 238 с.
- Смольский, А. П.** Антикризисное управление : учеб. пособие / А. П. Смольский. – Минск : Аверсэв, 2008. – 224 с.
- Теория** и практика антикризисного управления / под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – М. : ЮНИТИ, 1996. – 368 с.
- Шепеленко, Г. И.** Антикризисное управление производством и персоналом : учеб. пособие / Г. И. Шепеленко. – Ростов н/Д : МарТ, 2002. – 176 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
Тема 1. Кризисы в развитии организации .....	4
Тема 2. Тенденции возникновения и разрешения кризисных ситуаций .....	9
Тема 3. Кризисы в системе государственного управления .....	12
Тема 4. Законодательство Республики Беларусь об экономической несостоятельности и банкротстве .....	15
Тема 5. Кризисы в развитии организации .....	18
Тема 6. Основные черты антикризисного управления .....	21
Тема 7. Диагностика кризиса в процессе управления .....	23
Тема 8. Маркетинг в антикризисном управлении .....	26
Тема 9. Стратегия и тактика антикризисного управления .....	29
Тема 10. Антикризисное планирование .....	32
Тема 11. Банкротство и ликвидация организации .....	36
Тема 12. Риски в антикризисном управлении .....	39
Тема 13. Контроллинг в антикризисном управлении .....	42
Тема 14. Инновации в антикризисном управлении .....	44
Тема 15. Инвестиционная политика в антикризисном управлении .....	47
Тема 16. Технология антикризисного управления .....	50
Тема 17. Санация организации .....	52
Тема 18. Конфликтология и сотрудничество в антикризисном управлении .....	55
Тема 19. Антикризисное управление персоналом организации .....	59
Тема 20. Менеджер по антикризисному управлению .....	62
Тема 21. Опыт антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой .....	65
Глоссарий .....	70
Список рекомендуемой литературы .....	73

Учебное издание

**Коржов Василий Сергеевич**

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Курс лекций  
для студентов специальности  
1-26 02 02 «Менеджмент» специализации 1-26 02 02 12  
«Управление персоналом» и слушателей специального  
факультета по переподготовке кадров  
ОСП «Институт повышения квалификации  
и переподготовки кадров Белкоопсоюза»**

Редактор И. А. Михайлова  
Технический редактор И. А. Козлова  
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 16.09.09. Бумага типографская № 1.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 4,42. Уч.-изд. л. 5,10. Тираж 115 экз.  
Заказ №

Учреждение образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.  
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.